

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN  
KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN KARIMUN**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

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

**Disusun Oleh :**

**ROSMALITA**

**NIM. 500627696**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2017**

## ABSTRAK

### PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN KARIMUN

Rosmalita

rosmalita.su@gmail.com

Program Pascasarjana Universitas Terbuka

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun, baik secara parsial maupun simultan. Data dikumpulkan dengan menggunakan instrument kuisioner. Data yang diperoleh dianalisa dengan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dengan taraf signifikan  $\alpha = 0.05$ , maka dapat diketahui Nilai R sebesar 0.578 berarti bahwa hubungan antara variabel-variabel bebas gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun adalah menunjukkan hubungan yang sedang. Nilai determinasi simultan (R square) sebesar 0.334 artinya bahwa variasi berubahnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sebesar 33,4%. Dalam penelitian ini dapat diketahui antara variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun menghasilkan  $F_{hitung}$  sebesar 9.011 lebih besar daripada  $F_{tabel}$  4.200. Dengan menggunakan uji t dapat diketahui secara parsial terdapat pengaruh yang tidak signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji t bahwa  $t_{hitung}$  gaya kepemimpinan yaitu 0.657 lebih kecil dari  $t_{tabel}$  sebesar 2.021. Sedangkan untuk motivasi kerja secara parsial terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji t bahwa  $t_{hitung}$  motivasi kerja yaitu 3.228 lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 2.021. Kesimpulan dari penelitian ini adalah : (1) Terdapat pengaruh yang tidak signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, (2) Motivasi kerja secara keseluruhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (3) Terdapat pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin baik motivasi kerja pegawai maka semakin meningkatnya kinerja pegawai pada Badan Kegawaian Daerah Kabupaten Karimun.

**Kata Kunci :** *Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai*

## ABSTRACT

### “Influence of Leadership Style and Work Motivation to Employees Performance in Karimun Regional Civil Service Agency”

Rosmalita  
[rosmalita.su@gmail.com](mailto:rosmalita.su@gmail.com)

Post Graduate Program Terbuka University

This research aims to determine how much the influence of leadership style (X1) and work motivation (X2) to employees performance (Y) in Karimun Regional Civil Service Agency, either partially or simultaneously. Data collected by questionnaire instrument. Data obtained were analyzed using multiple linear regression analysis technique with significance grade  $\alpha=0.05$ , then it can be seen the R rate is 0.578, means that the relationship between independent variables of leadership style and work motivation to employees performance in Karimun Regional Civil Service Agency is average. Values of simultaneous determination (R square) is 0.334, means that the changes of employees performance affected by the influence of leadership style and work motivation in 33,4%. This research shows that the variables of leadership style and work motivation are simultaneously influence to employees performance in Karimun Regional Civil Service Agency with F count 9.011 that bigger than F table 4.200. By using t test, it can be partially known there is no significant influence of leadership style to employees performance in Karimun Regional Civil Service Agency. It is shown from t test result that leadership style t count is 0.657 smaller than t table 2.021. Work motivation has partially significant influence to employees performance in Karimun Regional Civil Service Agency. It is shown from t test result that t count of work motivation is 3.228 bigger than t table 2.021.

The conclusion of this study is : (1) There is no significant effect of leadership style on employee performance, (2) Motivation overall significant effect on the performance of employees, (3) The effect of simultaneous leadership style and work motivation on employee performance. This means improved employee motivation and increasing the performance in Karimun Regional Civil Service Agency.

#### Keywords:

*Leadership Style, Work Motivation and Employees Performance.*

## PERSETUJUAN TAPM


Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun

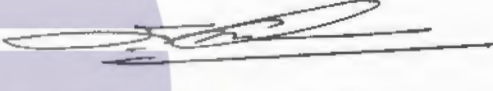
Penyusun TAPM : Rosmalita  
 Nim : 500627696  
 Program Studi : Administrasi Publik  
 Hari / Tanggal : Sabtu / 17 Desember 2016

Menyetujui :

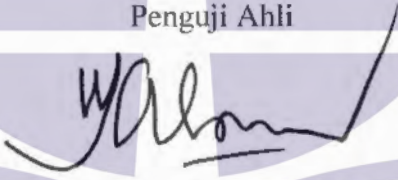
Pembimbing II

Pembimbing I

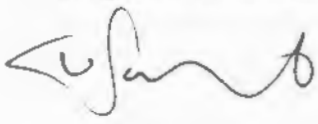
  
 Dr. Tita Rosita, M.Pd  
 NIP. 19601003 198601 2 001

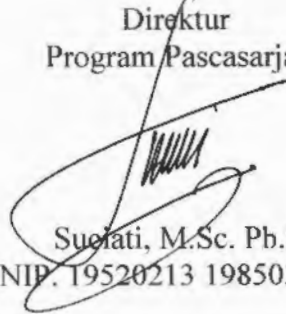
  
 Dr. Thomas Bustomi, M.Si  
 NIP. 15.100.11

Penguji Ahli

  
 Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc  
 NIP. 19570302 198807 1 001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik  
Program Pascasarjana


 Dr. Darmanto, M.Ed.  
 NIP. 19591027 198603 1 003
Direktur  
Program Pascasarjana


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

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Rosmalita  
Nim : 500627696  
Program Studi : Administrasi Publik  
Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun

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

Hari / Tanggal : Sabtu / 17 Desember 2016

Waktu : 16.30 s/d 18.00 Wib

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji  
drh. Ismed Sawir, M.Sc

Penguji Ahli  
Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc., Sc

Pembimbing I  
Dr. Thomas Bustomi, M.Si

Pembimbing II  
Dr. Tita Rosita, M.Pd

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena berkat rahmat yang telah dilimpahkanNya, maka penulis akhirnya dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini sebagai persyaratan akhir untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Administrasi Publik dengan baik.

Penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan TAPM ini tidak terlepas bantuan berbagai pihak, baik langsung maupun tidak langsung memberikan dukungan moril, kesempatan dan informasi yang membuat TAPM ini dapat diselesaikan. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Tian Belawati, M.Ed, Ph.D selaku Rektor Universitas Terbuka;
2. Ibu Suciati, M.Sc, Ph.D selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Terbuka;
3. Bapak Dr. H. Thomas Bustomi, M.Si selaku Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, mengarahkan serta memberikan masukan untuk TAPM;
4. Ibu Dr. Tita Rosita, M.Pd selaku Pembimbing II yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, mengarahkan dan mengoreksi TAPM;
5. Bapak Dr. Darmanto, M.Ed selaku Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Pascasarjana;
6. Bapak Drh. Ismed Sawir, M.Sc selaku Kepala UPBJJ-UT Batam;
7. Bapak/Ibu Tutor Tatap Muka dan *on-line* Program Studi Administrasi Publik Universitas Terbuka yang telah banyak memberikan bekal ilmu pengetahuan.

8. Bapak H. Aunur Rafiq selaku Bupati Karimun yang telah memberikan kesempatan dan dukungan moril.
9. Bapak Kamarulazi, S.Sos, M.Si selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun yang telah mengizinkan untuk mengikuti perkuliahan pada UPBJJ UT Batam;
10. Bapak Ahmad Yani, SE selaku Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun beserta staf yang telah bersedia memberikan informasi, petunjuk dan data-data selama penelitian yang dilakukan penulis.
11. Buat Suamiku, Anak-anakku dan Ibu Mertuaku tersayang yang telah memberikan dukungan yang tak terhingga.
12. Teman-teman kuliah seangkatan Tahun 2015.1.

Penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan dan kelemahan dalam penulisan TAPM ini, oleh karena itu penulis mengharap kritik serta saran yang bersifat membangun.

Demikianlah TAPM ini disusun, semoga dapat berguna bagi kita semua, semoga Allah SWT senantiasa memberkahi dan memberikan kebaikan yang melimpah kepada kita semua, Aamiin.

Batam, Desember 2016

**Rosmalita**  
NIM. 500627696

**KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Ciputat 15418  
Telp. 021-7415050, Faks. 021-7415588

**BIODATA**

Nama : Rosmalita  
NIM : 500627696  
Tempat dan tanggal lahir : Serasan, 07 Agustus 1977  
Registrasi Pertama : 2015.1  
Riwayat Pendidikan : SD Negeri 002 Serasan Tahun 1984-1990.  
SMP Negeri Serasan 1990-1993.  
SMA Negeri 2 Tanjung Pinang 1993-1996.  
DIII Stmik Likmi 1996-2000.  
S1 Universitas Lancang Kuning 2004-2006.  
Riwayat Pekerjaan : 2000-2002 bekerja sebagai Tenaga Honorer pada  
Bagian Keuangan Setda Kabupaten Karimun.  
2002-2012 bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil  
pada Bagian Keuangan Setda Kabupaten Karimun.  
2012 sd sekarang Bekerja sebagai Pegawai Negeri  
Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten  
Karimun.  
Alamat : Kampung Baru RT. 002 RW. 009 Kelurahan  
Meral Kota Kecamatan Meral Kabupaten Karimun  
Propinsi Kepulauan Riau  
Telp/Hp : 08127093900

Batam, 26 Oktober 2016

Rosmalita  
NIM. 500627696



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDY ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (Plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Batam, 31 Oktober 2016

Yang Menyatakan

METERAI  
TEMPEL

TOL. 6B98EADF554136970

6000  
ENAM RIBU RUPIAH



Rosmalita

NIM. 500627782

## DAFTAR ISI

|   | Hal. |
|---|------|
| Abstrak .....   | i    |
| Abstraction.....  | ii   |
| Lembar Persetujuan .....  | iii  |
| Lembar Pengesahan .....   | iv   |
| Kata Pengantar.....   | v    |
| Daftar Riwayat Hidup .....                                      | vii  |
| Pernyataan Tidak Plagiat.....                                   | viii |
| Daftar isi.....   | ix   |
| Daftar Bagan .....  | xiii |
| Daftar Tabel .....  | xiv  |
| <br>  |      |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>  |      |
| A. Latar Belakang Masalah .....                                 | 1    |
| B. Perumusan Masalah .....                                      | 12   |
| C. Tujuan Penelitian .....                                      | 12   |
| D. Kegunaan Penelitian .....                                    | 13   |
| <br>  |      |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>                                  |      |
| A. Landasan Teori.....  | 14   |
| 1. Kinerja Pegawai.....   | 14   |
| 2. Penilaian Prestasi Kerja.....                                | 19   |
| 3. Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai.....                        | 19   |
| 4. Standar-standar Kinerja Pegawai .....                        | 20   |
| 5. Obyek Penilaian Kinerja Pegawai.....                         | 22   |
| 6. Gaya Kepemimpinan.....                                       | 24   |
| 7. Motivasi Kerja.....  | 31   |
| 8. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja<br>Pegawai ..... | 37   |
| 9. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....       | 38   |

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| B. Hasil Penelitian Terdahulu ..... | 39 |
| C. Kerangka Berpikir .....          | 46 |
| D. Hipotesa .....                   | 50 |
| E. Operasional Variabel.....        | 51 |

### **BAB III METODE PENELITIAN**

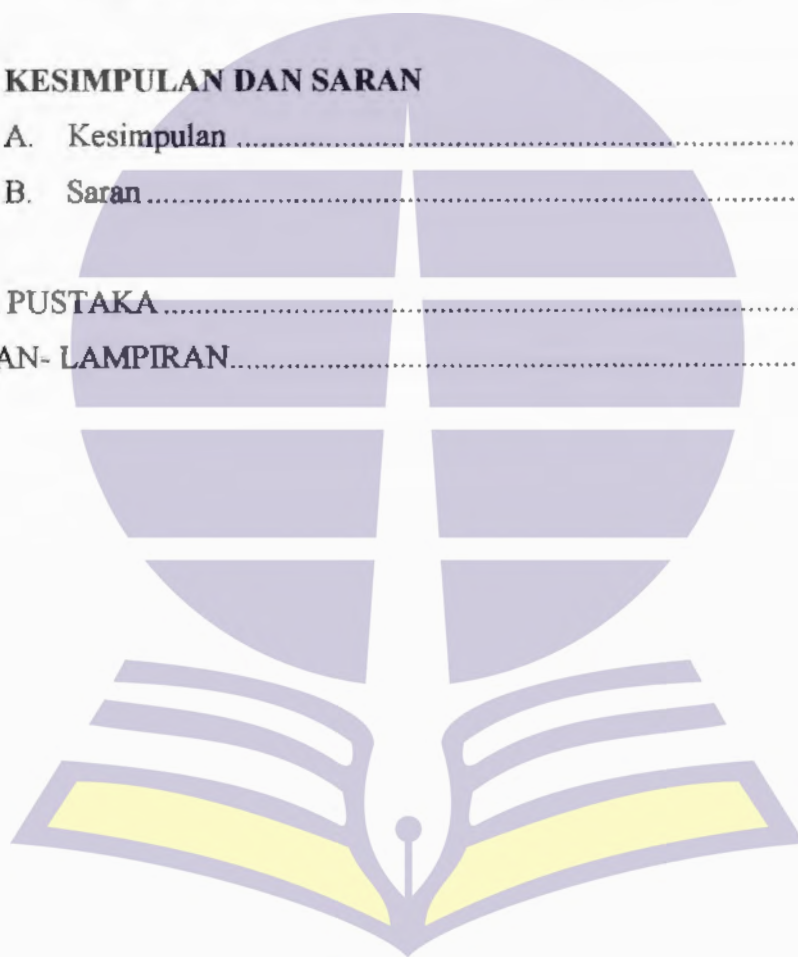
|   |    |
|---|----|
| A. Desain Penelitian .....              | 57 |
| B. Populasi dan Sampel .....            | 57 |
| C. Instrumen Penelitian.....            | 58 |
| 1. Uji Validitas.....                   | 58 |
| 2. Uji Reliabilitas .....               | 59 |
| D. Prosedur Pengumpulan Data .....      | 60 |
| 1. Teknik Pengumpulan Data.....         | 60 |
| 2. Skala Pengukuran.....                | 61 |
| E. Metode Analisis Data.....            | 61 |
| 1. Uji Asumsi Klasik.....               | 61 |
| a. Uji Normalitas.....                  | 62 |
| b. Uji Multikolonieritas.....           | 62 |
| c. Uji Heteroskedastisitas .....        | 63 |
| d. Regresi Linier Berganda.....         | 63 |
| F. Pengujian Hipotesis.....             | 64 |
| 1. Uji t (Uji Parsial).....             | 64 |
| 2. Uji F (Uji Simultan).....            | 65 |
| 3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )..... | 65 |

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

|   |    |
|---|----|
| A. Deskripsi Objek Penelitian .....                                       | 66 |
| 1. Kedudukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten<br>Karimun .....          | 66 |
| 2. Susunan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah<br>Kabupaten Karimun ..... | 66 |

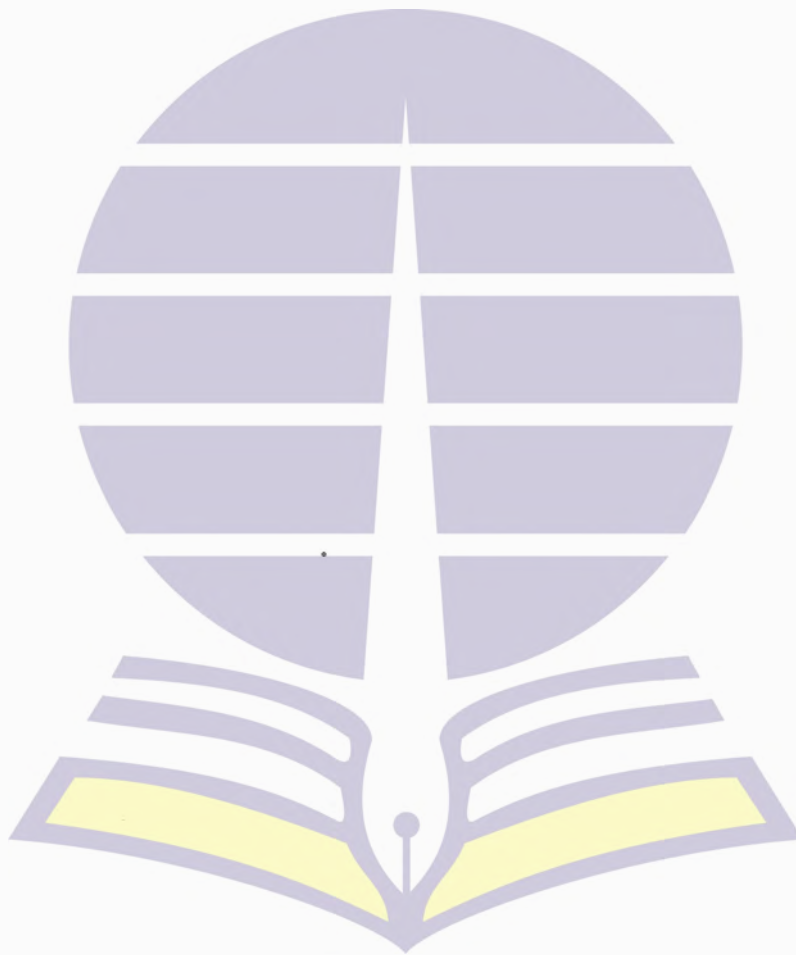
|   |     |
|---|-----|
| B. Hasil.....   | 67  |
| 1. Gambaran Umum Karakteristik Responden .....                      | 67  |
| a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis<br>Kelamin.....        | 67  |
| b. Karakteristik Responden Berdasarkan<br>Usia.....                 | 68  |
| c. Karakteristik Responden Berdasarkan Status<br>Perkawinan.....    | 69  |
| d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan<br>Terakhir.....  | 70  |
| e. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat<br>Golongan.....     | 70  |
| 2. Deskripsi Hasil Penelitian .....                                 | 71  |
| a. Gambaran Distribusi Frekuensi Variabel Gaya<br>Kepemimpinan..... | 72  |
| b. Gambaran Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi<br>Kerja.....    | 78  |
| c. Gambaran Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja<br>Pegawai.....   | 83  |
| 3. Uji Validitas .....  | 87  |
| 4. Uji Reliabilitas .....   | 91  |
| 5. Uji Normalitas .....   | 93  |
| 6. Uji Multikolonieritas .....                                      | 94  |
| 7. Analisis Regresi Linier Multiple .....                           | 94  |
| 8. Analisis Korelasi Ganda (R) .....                                | 96  |
| 9. Analisis Determinasi Korelasi Ganda ( $R^2$ ).....               | 97  |
| 10. Uji Koefisien Regresi Secara Bersama-sama (Uji F).....          | 98  |
| 11. Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t).....               | 100 |

|  |     |
|--|-----|
| C. Pembahasan .....  | 103 |
| 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai<br>Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun...                         | 103 |
| 2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai<br>Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun...                            | 105 |
| 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja<br>Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian<br>Daerah Kabupaten Karimun..... | 107 |
| <br>   |     |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>  |     |
| A. Kesimpulan .....  | 110 |
| B. Saran .....   | 111 |
| <br>   |     |
| DAFTAR PUSTAKA .....   | 113 |
| LAMPIRAN- LAMPIRAN.....  | 117 |



**DAFTAR BAGAN**

|            |                         |    |
|------------|-------------------------|----|
| Gambar 2.1 | Proses Motivasi .....   | 36 |
| Gambar 2.2 | Kerangka Berpikir ..... | 50 |



## DAFTAR TABEL

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Tabel 1.1  | Jadwal Diklatpim II Pimpinan Badan Kepegawaian Daerah<br>Kabupaten Karimun Bulan Tahun 2016..... | 10 |
| Tabel 1.2  | Data Kehadiran Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah<br>Kabupaten Karimun Bulan Maret 2016.....  | 11 |
| Tabel 2.1  | Defenisi Operasional .....   | 55 |
| Tabel 3.1  | Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten<br>Karimun .....                                 | 58 |
| Tabel 4.1  | Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....  | 68 |
| Tabel 4.2  | Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Usia.....   | 68 |
| Tabel 4.3  | Jumlah Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....  | 69 |
| Tabel 4.4  | Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....  | 70 |
| Tabel 4.5  | Jumlah Responden Berdasarkan Pangkat Golongan.....   | 71 |
| Tabel 4.6  | Deskripsi Item-item pada Variabel Gaya Kepemimpinan.....   | 72 |
| Tabel 4.7  | Deskripsi Item-item pada Variabel Motivasi Kerja.....  | 78 |
| Tabel 4.8  | Deskripsi Item-item pada Variabel Kinerja Pegawai.....   | 84 |
| Tabel 4.9  | Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan.....  | 89 |
| Tabel 4.10 | Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja.....   | 90 |
| Tabel 4.11 | Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai.....  | 90 |
| Tabel 4.12 | Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian .....  | 92 |

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Semakin berkembangnya era globalisasi dan semakin terbukanya arus informasi telah mengakibatkan terjadinya perubahan paradigma dalam sistem pemerintahan. Perubahan paradigma pemerintahan dari *rule driven* ke *mission driven* serta terjadinya pergeseran tuntutan pelayanan publik ke arah yang lebih transparan, partisipatif dan akuntabel merupakan fenomena perubahan lingkungan strategis yang berkembang saat ini. Keinginan untuk perubahan tersebut bermula dari semakin meningkatnya kesadaran masyarakat akan hak dan kewajibannya sebagai warga negara yang dipicu oleh semakin meningkatnya pendidikan dan pengetahuan warga negara (*learning society*). Selain itu semakin mandirinya mass media yang didukung oleh teknologi informasi dan komunikasi yang semakin canggih dan terbuka lebar juga memberikan pengaruh yang cukup besar.

Adanya paradigma pemerintahan dari semula yang bersifat sentralistik menuju ke arah desentralistik dan demokratis, memberikan keleluasaan untuk menyelenggarakan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab kepada daerah. Hal tersebut bertujuan untuk mendorong daerah (Kabupaten/Kota) agar mampu mandiri dan tidak bergantung pada pemerintah pusat dalam mengelola dan menggunakan kewenangan yang dilimpahkan kepadanya. Di samping itu hubungan antara Propinsi dan Kabupaten/Kota sekarang ini merupakan mitra sejajar dan hubungan inspektif (pengawasan) dikarenakan propinsi memiliki kewenangan dekonsentrasi sebagai wakil pemerintah yang ada di daerah.



Ketentuan yang mendasari pemberian Otonomi Daerah pada Kabupaten/Kota dikarenakan merupakan tingkatan pemerintahan yang paling dekat dengan masyarakat. Hal ini memungkinkan mudahnya para aparatur pemerintahan Kabupaten/Kota mengenali secara cepat permasalahan pembangunan di lingkungan Kabupaten/Kota sehingga dapat diupayakan pemecahannya yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat.

Kenyataan membuktikan bahwa kesuksesan penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional terutama sangat tergantung dari kesempurnaan aparatur pemerintah, serta dukungan dari berbagai instansi pemerintah yang dalam tugas dan fungsinya berbeda-beda namun tetap menjadi satu yaitu menyukseskan pembangunan nasional.

Dalam rangka ikut menyukseskan pelaksanaan pembangunan dan menciptakan masyarakat yang adil dan merata, maka salah satu upaya yang dilakukan adalah memperkuat penyelenggaraan pemerintahan daerah melalui peningkatan kualitas dan kuantitas pelayanan yang profesional oleh para pegawai yang ada, sebab pelaksanaan pembangunan yang merata di seluruh wilayah Negara Indonesia sangat dipengaruhi oleh penyelenggaraan pemerintahan itu sendiri.

Pembangunan pegawai pemerintah atau dalam hal ini Aparatur Sipil Negara diarahkan untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai agar lebih memiliki sikap dan perilaku yang berlandaskan kepada pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin dan keadilan, sehingga dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai Aparatur Sipil Negara berhasil dengan baik serta dapat memberikan pelayanan dan pengayoman kepada masyarakat sesuai dengan tuntunan hati nurani mereka.

Untuk membentuk sosok Aparatur Sipil Negara sebagaimana yang disebutkan di atas, maka perlu dilaksanakan pembinaan yang baik dan teratur, dilakukan secara terus menerus dengan berdasarkan pada perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang bagi Aparatur Sipil Negara yang berprestasi untuk meningkatkan kemampuannya secara profesional dan berkompetensi secara sehat.

Selain itu, untuk meningkatkan profesionalisme dan prestasi kerja atau efektivitas pelaksanaan tugas tersebut harus diperhatikan pula masalah kesejahteraannya, agar pegawai yang bersangkutan dapat memusatkan perhatian sepenuhnya kepada tugas pokok sehari-hari. Bentuk kesejahteraan di sini antara lain adalah kelancaran dalam pemberian gaji atau bentuk lainnya, sehingga setiap pegawai tentunya akan lebih bergairah dan bersemangat dalam bekerja mengingat kesejahteraannya dapat terpenuhi dan diterima sesuai dengan haknya.

Dengan adanya berbagai masalah pegawai maka masalah tersebut perlu ditangani secara khusus, untuk itu perlu adanya bagian yang mengurus segala hal administrasi kepegawaian, pembinaan pegawai, dan peningkatan efektivitas pelaksanaan tugas jabatan.

Seiring dengan perubahan paradigma pemerintahan yang mengarah pada pemerintahan demokratis yang berazas pada *good governance*, diperlukan pula pembaharuan pada tataran manajemen sumber daya manusia (aparatur pemerintah).

Dengan berlakunya Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah maka harus didorong desentralisasi urusan kepegawaian

kepada daerah. Untuk memberi landasan yang kuat bagi pelaksanaan desentralisasi kepegawaian tersebut, diperlukan adanya pengaturan kebijakan manajemen Aparatur Sipil Negara secara nasional tentang norma, standar, dan prosedur yang sama dan bersifat nasional dalam setiap unsur manajemen kepegawaian.

Sejalan dengan desentralisasi bidang kepegawaian kepada daerah otonom, maka unit pengelola sumber daya aparatur dalam hal ini Aparatur Sipil Negara sudah selayaknya ditangani oleh sebuah lembaga teknis daerah berbentuk badan atau kantor.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Karimun Nomor 7 Tahun 2011 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Karimun, maka ditindaklanjuti dengan pembentukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun pada tanggal 27 Desember 2012. Pada awalnya Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun merupakan Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kabupaten Karimun, di bawah Asisten Administrasi, selanjutnya fungsi Bagian Kepegawaian ditingkatkan menjadi Badan Kepegawaian Daerah. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun bertugas membantu Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah (Sekretaris Daerah) dalam melaksanakan manajemen kepegawaian.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun merupakan Perangkat Pemerintah Daerah yang berwenang melaksanakan manajemen Aparatur Sipil Negara untuk meningkatkan pelayanan dan efektivitas pelaksanaan tugas dalam rangka menunjang tugas pokok Bupati. Kelancaran pelaksanaan tugas organisasi ini sangat tergantung pada kesempurnaan dari pegawai yang berada di dalamnya

yang mampu bekerja secara profesional, efektif dan efisien guna meningkatkan kelancaran roda pemerintahan.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun merupakan suatu institusi yang mengurus kepegawaian yang ada di Kabupaten Karimun. Penyelenggaraan tugas-tugas kepegawaian di daerah ini, akan senantiasa diikuti dengan langkah pemantapan dan pengembangan pelaksanaan sistem administrasi dan manajemen kepegawaian yang hakekatnya diarahkan pula pada upaya peningkatan kualitas aparatur agar mampu secara profesional menangani berbagai macam tuntutan tugas yang semakin kompleks, di samping meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat. Langkah ini pada dasarnya merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari upaya pemantapan pelaksanaan reformasi birokrasi daerah menuju terwujudnya "*Good Local Governance*" dalam kerangka implementasi kebijakan otonomi daerah secara utuh.

Tuntutan peningkatan kualitas dan profesionalisme aparatur di satu sisi tentunya harus diikuti dengan upaya perbaikan kesejahteraan aparatur itu sendiri yang harus mendapat perhatian.

Penyelenggaraan tugas bidang kepegawaian tersebut tetap mengacu pada kewenangan yang ada dan berlandaskan pula pada arah kebijakan umum manajemen kepegawaian sebagaimana diamanatkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara serta dalam kerangka implementasi Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah beserta peraturan pelaksanaan lainnya

Dengan perubahan status dari bagian menjadi badan, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun upaya meningkatkan efektifitas pelaksanaan tugas

jabatan juga telah dilakukan antara lain dengan cara : membenahan lingkungan kerja, pemberian informasi yang cepat dan tepat data kepegawaian, pelaksanaan mutasi yang tepat, penggajian yang tepat waktu, dan peningkatan kemampuan pegawai.

Dan untuk melaksanakan tugas-tugas pokok di bidang kepegawaian tersebut, maka sangat dibutuhkan sumber daya aparatur yang memiliki kemampuan, produktivitas kerja yang tinggi, dan motivasi atau semangat kerja yang tinggi. Selain itu keberadaan sarana dan prasarana kerja yang mendukung dan peraturan-peraturan yang mengacu pada peningkatan disiplin kerja juga sangat dibutuhkan. Sebagai polesan terakhir adalah pola pengawasan yang tepat yang berfungsi sebagai alat kontrol terhadap pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Pekerjaan administrasi kepegawaian memiliki batas waktu dalam penyelesaiannya, inaka dengan itu sangat dibutuhkan kesabaran dan ketelitian dalam melaksanakannya. Pegawai kadang jenuh akan pekerjaan yang diembannya dan menganggap remeh akan hal itu. Sehingga kadang terbengkalai dan nantinya dikerjakan secara mendadak. Melihat kondisi seperti ini, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun memerlukan upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Pelaksanaan tugas merupakan suatu proses untuk mencapai suatu hasil. Berbicara mengenai pelaksanaan tugas personil serta kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang, maka perlu ditetapkan standar pelaksanaan tugas atau *standart performance*. Yang perlu diatur adalah seluruh pelaksanaan tugas organisasi, unit-unit organisasi yang mendukungnya,

serta pelaksanaan tugas orang yang berperan di dalamnya. Unsur utama yang harus dinilai pelaksanaan tugasnya adalah unsur manusia atau aparatur, karena merekalah yang berperan dalam menentukan pelaksanaan tugas organisasi.

Semakin kompleksnya tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun mengharuskan para pegawainya untuk lebih profesional, taat hukum, rasional, inovatif, dan memiliki integritas yang tinggi serta menjunjung tinggi etika administrasi publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat maupun aparatur pemerintah daerah itu sendiri.

Terselenggaranya *Good Governance* merupakan persyaratan bagi setiap pemerintah untuk mewujudkan aspirasi masyarakat guna mencapai tujuan serta cita-cita bangsa dan negara. Berkaitan dengan hal tersebut maka kedudukan dan peranan pegawai negeri adalah paling penting dan menentukan, karena pegawai negeri adalah unsur aparatur negara untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan yang mempunyai tugas meningkatkan pemerintahan yang lebih berdaya guna, bersih dan bertanggungjawab. Oleh karena itu diharapkan segenap unsur yang terlibat di dalamnya baik pimpinan maupun pegawai harus dapat bekerja dan bekerjasama dengan baik. Sehingga upaya penciptaan aparatur pemerintahan yang memiliki integritas moral tinggi dan berkompeten dapat menciptakan hubungan baik.

Mengacu dari hal kenyataan ini, sudah seharusnya seorang pimpinan harus memberikan perhatian yang lebih dan menganggap manusia sebagai aspek terpenting yang terus menerus memerlukan pembinaan dan pengelolaan yang baik. Pemimpin juga diharapkan menyadari bahwa kesuksesan seseorang

pimpinan itu terletak pada pegawainya yang melakukan pekerjaan dengan optimal.

Dalam rangka meningkatkan gairah dan semangat kerja pegawai sehingga mempunyai produktivitas kerja yang tinggi dan menghasilkan pegawai yang berprestasi serta membantu dalam pencapaian tujuan, perlu dilakukan hal-hal yang membantu penciptaan tujuan tersebut. Hal-hal yang dimaksud adalah dorongan yang mengacu semangat kerja pegawai. Motivasi merupakan salah satu kondisi psikis yang mendorong pegawai untuk melakukan aktivitas guna mencapai tujuan bersama.

Dalam suatu organisasi pemerintah, motivasi sengaja diciptakan untuk merangsang semangat kerja pegawai yang bekerja didalam organisasi tersebut sehingga dapat bekerja dengan sebaik-baiknya. Agar pegawai bekerja dengan baik maka pegawai diberi dorongan kerja sehingga di dalam dirinya termotivasi untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi dan memenuhi kebutuhan hidupnya.

Motivasi dalam organisasi salah satunya berasal dari pemimpin. Sebagaimana telah diketahui bahwa suatu organisasi tidak mungkin lepas dari keberadaan seorang pemimpin. Seorang pemimpin dalam organisasi, memegang peran yang sangat penting supaya organisasi dapat berkembang dan kegiatan yang dilaksanakan lebih terarah dan akhirnya pencapaian tujuan dapat diwujudkan. Salah satu diantara sekian banyak kriteria pemimpin yang sukses adalah apabila pemimpin tersebut menjadi *creator* (pencipta) dan *motivator* (pendorong) bagi bawahannya. Selain itu juga seorang pemimpin harus mempunyai gaya dalam hal menyampaikan pesan terhadap bawahannya.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun adalah organisasi publik yang memiliki beban tugas berat yang diemban dimana di dalamnya terdiri dari aparatur pemerintah, maka diperlukan upaya dalam segala bidang agar tercipta pegawai yang mempunyai sikap dan perilaku yang berlandaskan kejujuran, disiplin, tanggungjawab, pengabdian dan pengayoman masyarakat yang sesuai dengan hati nurani rakyat. Peran pemimpin dituntut harus bisa berkoordinasi dengan bawahan.

Berdasarkan observasi dan pengamatan penulis, bahwa yang terjadi di kalangan Badan Kepegawaian Daerah adalah kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan yang mengakibatkan rendahnya kinerja bawahan, ini terlihat dari cara pegawai dan staf bekerja kurang semangat dan rasa tanggung jawab yang kurang terhadap beban kerja yang dimiliki, jam kerja yang banyak duduk dan menunggu perintah atasan. Hal ini dapat di lihat pada permasalahan yang ada yaitu, terdapatnya masalah disiplin pegawai, dimana pimpinan tidak memberi suatu penegasan atau teguran bila pegawai melanggar aturan, dengan permasalahan tersebut bawahan lainnya akan merasa terpengaruh dan akan timbul rasa dan kesenjangan dan mungkin tidak mungkin akan berbuat hal yang sama.

Waktu pertemuan antara atasan dan bawahan masih rendah. Hal ini disebabkan banyak jam dinas luar atasan antar lain mengikuti Diklatpim II selama lebih kurang 4 (empat) bulan yaitu dari tanggal 23 Februari 2016 sampai dengan 17 Juni 2016, dimana adanya *On Campus dan Off Campus*, sehingga menyebabkan kurangnya pertemuan atasan dengan bawahan yang menyebabkan kinerja pegawai menjadi menurun. Seringkali bawahan merasa perlu perhatian karena bagi pimpinan maupun bawahan, kantor itu merupakan rumah kedua dan teman di



kantor merupakan keluarga kedua, mengapa demikian sebab separuh dari waktu dihabiskan di kantor.

Tabel 1.1  
Jadwal Diklatpim II Pimpinan Badan Kepegawaian Daerah  
Kabupaten Karimun Tahun 2016

| No. | Tahap  | Waktu                      | Sifat             | Tempat           |
|-----|--|----------------------------|-------------------|------------------|
| 1.  | Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi        | 23 Februari – 4 Maret 2016 | <i>On Campus</i>  | Kampus LAN       |
| 2.  | Breakthrough I (Membangun Komitmen Bersama)    | 7 – 18 Maret 2016          | <i>Off Campus</i> | Instansi Peserta |
| 3.  | Merancang Perubahan dan Membangun Tim          | 21 Maret – 8 April 2016    | <i>On Campus</i>  | Kampus LAN       |
| 4.  | Breakthrough II (Laboratorium Kepemimpinan)    | 11 April – 10 Juni 2016    | <i>Off Campus</i> | Instansi Peserta |
| 5.  | Evaluasi Progres Implementasi Proyek Perubahan | 13 – 17 Juni 2016          | <i>On Campus</i>  | Kampus LAN       |

Sumber : Pusdiklat Kepemimpinan Aparatur Nasional (LAN), Januari 2016

Kurangnya motivasi dalam mekanisme kerja, hal ini dapat dilihat pada kurang semangatnya pegawai dan staf saat menerima instruksi untuk melakukan kerja di luar kantor, dan kurang kepeduliannya atasan terhadap hal pribadi yang menimpa salah satu pegawainya sehingga membawa pengaruh dalam semangat kerja.

Tabel 1.2  
Data Ketidakhadiran Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah  
Kabupaten Karimun Bulan Maret 2016

| NO.    | Keterangan       | Jumlah | Pesentase |
|--------|------------------|--------|-----------|
| 1.     | Izin             | 43     | 19,81%    |
| 2.     | Sakit            | 24     | 11,06%    |
| 3.     | Cuti             | 31     | 14,29%    |
| 4.     | Tanpa Keterangan | 0      | 0%        |
| 5.     | Dinas Luar       | 107    | 49,31%    |
| 6.     | Diklatpim II     | 12     | 5,53%     |
| Jumlah |                  | 217    | 100%      |

Sumber : Bagian Umum Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun, 2016

Pada organisasi yang semakin kompleks, maka peranan kepemimpinan dalam mengkoordinir sumber daya dan proses demi keberhasilan organisasi tidak saja bertambah sulit, akan tetapi semakin menjadi penting. Mengingat adanya keterbatasan, baik dari segi waktu, tenaga dan kemampuan, maka permasalahan yang dijadikan obyek penelitian dibatasi terhadap pokok permasalahan yang menyangkut gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai.

Sementara itu, hal-hal yang mempengaruhi kinerja pegawai sebetulnya tidak hanya karena adanya gaya kepemimpinan dan motivasi kerja saja, melainkan masih terdapat faktor lain seperti kompetensi dan lainnya. Di mana kompetensi, menunjukkan kepada bidang kemampuan seseorang yang memungkinkan para pegawai melaksanakan pekerjaan mereka sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sehingga dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. Namun dalam hal ini penulis membatasi perumusan masalah dalam penelitian ini pada gaya kepemimpinan dan motivasi

kerja dengan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, maka penulis mengambil judul Tesis ini yaitu **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan tersebut yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun ?
- b. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun ?
- c. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan pokok yang telah dikemukakan tersebut yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun.

- b. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun.
- c. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun.

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

Kegunaan atau manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis

Secara akademik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap kajian teoritis ilmiah yang lebih mendalam tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun.

2. Kegunaan Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai masukan dan sumbangan pemikiran, khususnya bagi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun dalam upaya memecahkan masalah yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Kinerja Pegawai

Dari sudut *accountability*, pelaksanaan tugas adalah kinerja atau perintah (*task accomplishment*), dari segi *obligation*, kinerja adalah kewajiban untuk menepati janji (penetapan janji), dan dari segi *cause*, kinerja adalah proses tindakan (prakarsa) yang diambil menurut keputusan batin berdasarkan pilihan bebas pelaku pemerintahan yang bersangkutan dan kesiapan memikul segala resiko (konsekuensi)nya”.

Dalam suatu organisasi apapun bentuknya, tentu akan berhadapan dengan kinerja atau *performance*. Berhasil atau gagalnya kegiatan sebuah organisasi akan tergambar dari tingkat pencapaian kinerja organisasi itu sendiri. Dengan demikian, apabila kinerja organisasi tersebut baik maka dapat berdampak baik pula pada pencapaian tujuan dibentuknya organisasi tersebut. Sedangkan apabila kinerja organisasi tersebut buruk maka akan berdampak buruk pada citra dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Mangkunegara (2000 : 67) bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sulistiyani (2003 : 223), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Sedangkan menurut Bernardin dan Russel dalam Sulistiyani (2003 : 223-224) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Menurut Rivai (2005 : 34), kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Ilyas (2005 : 55) mengatakan bahwa pengertian kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang akan dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya yang didasarkan pada kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kebutuhan akan pengawasan (Bernardin dalam Sudarmanto: 2009).

Faktor kemampuan (*ability*) sebagaimana dikemukakan pada pemikiran di atas diperkuat oleh Stephen P. Robbins (2006 : 82-83) yang mengemukakan bahwa kemampuan (*ability*) merujuk pada suatu kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaannya. Kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual yaitu kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan suatu kegiatan mental, meliputi : kecerdasan, numeris, pemahaman, verbal, kecepatan perseptual, penalaran, visualisasi ruang dan

ingatan. Sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina atau kekuatan fisik, meliputi : kecekatan tangan, kekuatan tungkai atau bakat-bakat serupa yang menuntut manajemen untuk mengenali kapabilitas fisik karyawan.

Sejalan dengan pendapat di atas, Sondang P. Siagian (2008 : 40) berpendapat bahwa kinerja seseorang dan produktivitasnya ditentukan oleh tiga faktor utama berikut ini :

1. Motivasi

Yang dimaksud dengan motivasi ialah daya dorong yang dimiliki, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, yang membuatnya mau dan rela untuk bekerja sekuat tenaga dengan mengerahkan segala kemampuan yang ada demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya.

2. Kemampuan

Ada kemampuan yang bersifat fisik dan ini lebih diperlukan oleh karyawan yang dalam pelaksanaan tugasnya lebih banyak menggunakan otot. Di lain pihak, ada kemampuan yang bersifat mental intelektual, yang lebih banyak dituntut oleh penyelesaian tugas pekerjaan dengan menggunakan otak.

3. Kejelasan Peran

Dalam dunia manajemen ada ungkapan yang mengatakan bahwa, "tidak ada karyawan yang bodoh, yang bodoh adalah para manajer yang tidak mengenali secara tepat pengetahuan, keterampilan, kemampuan, bakat, dan minat para bawahannya". Memang telah terbukti, bahwa dengan penempatan yang tidak tepat, kinerja seseorang tidak sesuai dengan harapan manajemen dan tuntutan

organisasi; dengan demikian, mereka menampilkan produktivitas kerja yang rendah. Karena itu, seorang manajer perlu berpegang pada rumus berikut :

$$P = M \times K \times T$$

Dimana P adalah *Performance* atau kinerja pegawai, M adalah Motivasi, K adalah Kemampuan, dan T adalah Tugas yang tepat. Itulah sebabnya, dalam manajemen sumber daya manusia terdapat rumus : *The right man in the right place, doing the right job at the right time, and getting the right pay.*

Terjemahan bebasnya ialah : Penempatan orang yang tepat pada tugas yang tepat, pada waktu yang tepat dan memperoleh imbalan yang tepat pula.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai atau karyawan adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan
2. Motivasi, dan
3. Penempatan yang tepat.

Sementara Gomez (2000 : 142) mengemukakan unsur yang berkaitan dengan kinerja terdiri dari :

1. *Quantity of work*, yakni jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pada periode tertentu.
2. *Quality of work*, yaitu kualitas pekerjaan yang dicapai berdasarkan syarat yang ditentukan.
3. *Job knowledge*, yakni pemahaman pegawai pada prosedur kerja dan informasi teknis tentang pekerjaan.



4. *Creativeness*, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dengan kondisi dan dapat diandalkan dalam pekerjaan.
5. *Cooperation*, yaitu kerjasama dengan rekan kerja dan atasan.
6. *Dependability*, kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa tergantung kepada orang lain.
7. *Inisiative*, yakni kemampuan melahirkan ide-ide dalam pekerjaan.
8. *Personal qualities*, yaitu kemampuan dalam berbagai bidang pekerjaan.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006 : 260) :

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta **memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.**
4. Efektivitas. Merupakan tingkat **penggunaan sumber daya organisasi** (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

## 2. Penilaian Prestasi Kerja

Blanchard (2002 : 100) menyebutkan penilaian prestasi kerja merupakan proses organisasi yang mengevaluasi prestasi kerja karyawan terhadap pekerjaannya. Esensinya, supervisor dan karyawan secara formal melakukan evaluasi terus menerus. Kebanyakan mereka mengacu pada prestasi kerja sebelumnya dan mengevaluasi untuk mengetahui apa yang akan dilakukan selanjutnya. Ketika prestasi kerja tidak memenuhi syarat, maka manajer atau supervisor harus mengambil tindakan, demikian juga apabila prestasi kerjanya bagus maka perilakunya perlu dipertahankan.

## 3. Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Perusahaan maupun organisasi menggunakan penilaian prestasi kerja bagi para karyawan atau individu mempunyai maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, perusahaan atau organisasi dapat menjadikan penilaian prestasi kerja sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi pekerjaan karyawan, termasuk untuk promosi pada jenjang karir yang lebih tinggi, pemberhentian, dan penghargaan atau penggajian. Sedangkan untuk pengembangannya adalah cara untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian konseling

pada perilaku karyawan dan menindak-lanjuti dengan pengadaan training (Gomez, 2000 : 226).

Lebih jelasnya, penilaian prestasi kerja mempunyai tujuan untuk :

1. Membedakan tingkat prestasi kerja setiap karyawan.
2. Pengambilan keputusan administrasi seperti : seleksi, promosi, *retention*, *demotion*, transfer, *termination*, dan kenaikan gaji.
3. Pemberian pinalti seperti : bimbingan untuk meningkatkan motivasi dan diklat untuk mengembangkan keahlian.

#### 4. Standar-standar Kinerja Pegawai

Secara tradisional, orang bekerja berdasarkan uraian tugas yang memuat tugas dan tanggung jawab kerja. Namun standar-standar kinerja pegawai harus menekankan hasil kerja dan bukan tugas. Jadi seperangkat standar kinerja pegawai itu menggambarkan hasil-hasil yang sebaiknya ada dan terjadi dalam penyelesaian pekerjaan yang memuaskan.

Penyusunan standar kinerja pegawai yang bersumber pada uraian jabatan akan memberikan peluang kepada pengawas dan karyawan untuk bekerja. Karena itu, uraian tugas dapat berfungsi sebagai sebuah pernyataan tentang tujuan-tujuan umum yang harus dicapai bawahan dalam mendukung sasaran-sasaran organisasi. Sedang fungsi standar kinerja pegawai sebagaimana dikemukakan oleh Cikmat (1992 : 247) yaitu standar kinerja pegawai berfungsi sebagai tujuan-tujuan tertentu yang harus dicapai oleh karyawan, harus realistis, dapat diukur dan dapat dicapai jabatan tersebut.

Standar kinerja pegawai yang dibuat dari uraian jabatan dapat dipakai untuk mengaitkan definisi jabatan statis ke kinerja pegawai dinamis dan juga dapat dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatan.

Menurut Cikmat (1992 : 247), standar kinerja pegawai dianggap memuaskan bila :

1. Pernyataan menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan.
2. Memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan.
3. Dan mengarahkan perhatiannya kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil Pelaksanaan Tugasnya akan diukur.

Standar Pelaksanaan Tugas ini sangat diperlukan bagi bidang pekerjaan yang menunjuk kepada aktivitas-aktivitas yang menjadi bagian utama dari tanggung jawab karyawan dan mempunyai tujuan untuk memperbaiki kualitas produk atau jasa, dapat beroperasi dengan lebih efisien, dan dapat memperbesar jumlah hasil.

Selain itu standar kinerja pegawai dapat juga diperlukan untuk bidang pemecahan masalah yang merujuk kepada definisi-definisi masalah utama yang ditemui atau diperkirakan. Biasanya sasarannya ditujukan untuk menghilangkan masalah yang telah didefinisikan. Serta diperlukan pula dalam bidang-bidang inovasi, dimana dalam bidang ini merujuk kepada cara-cara baru untuk melaksanakan pekerjaan dan mungkin berkaitan dengan penilaian gagasan-gagasan baru dari para karyawan dan juga kepada pertumbuhan karyawan yang berkesinambungan dalam bidang-bidang teknis dan dalam hubungan dengan bidang-bidang lain secara efektif.

## 5. Obyek Penilaian Kinerja Pegawai

Belum ada kesepakatan mengenai jenis dan jumlah obyek yang dinilai. Hal ini dikarenakan adanya berbagai jenis jabatan dan tujuan penilaian yang berbeda. Obyek penilaian harus selaras dengan tujuan penilaian agar tidak terjadi kekeliruan penilaian tentang kinerja pegawai/karyawan yang diinginkan. Penilai dituntut untuk mampu merencanakan dan melaksanakan penilaian seobyektif mungkin.

Menurut Robbins (2006 : 650) mengemukakan ada 3 kriteria untuk mengetahui kinerja seseorang sebagai berikut :

1. *Individual task outcomes, if ends count, rather than means, then management should evaluate an employees task outcomes. Using task outcomes, a plant manager could be judged on criteria suchs quantity produced, scrap generated and cost per unit of production.*
2. *Behavior, it is dificult to identify specific outcomes than can be directly attributable to an employee's action. This particularly true of personnel in staff position and individuals whose work assignment are intrinsicaly part of a group effort.*
3. *Traits, the weakest set of criteria, yet one still widely used by organizations, is individual traits. They are weaker than either task outcomes or behavior because they are farthest removed from the actual performance of the job it self.*

Berdasarkan pendapat tersebut, maka kinerja seorang karyawan dapat diartikan dalam beberapa hal sebagai berikut :

### 1. Hasil tugas individu

Menilai hasil tugas karyawan dapat dilakukan pada suatu perusahaan yang sudah menetapkan standar Pelaksanaan Tugas sesuai dengan jenis pekerjaan, yang dinilai berdasarkan periode waktu tertentu, seperti laporan harian, memenuhi tuntutan waktu, hasil kerja. Apabila karyawan dapat mencapai standar yang ditentukan berarti hasil tugasnya baik.

## 2. Perilaku.

Perusahaan tentunya terdiri dari banyak karyawan baik bawahan maupun atasan, yang mempunyai perilaku sendiri-sendiri seperti cekatan atau tanggap, hadir tepat waktu dan rajin. Di mana setiap individu saling terlibat dan berkomunikasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Jika komunikasi terhambat, maka karyawan tidak dapat tercapai. Jadi seorang karyawan dituntut untuk memiliki perilaku yang baik dan benar sesuai dengan yang diharapkan.

Perilaku adalah cara bertindak, ia menunjukkan tingkah laku seseorang. Perilaku individu adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan individu lainnya, atau individu dengan lingkungannya, dan perilaku setiap individu itu sangat berbeda antara satu dengan yang lainnya. Dilihat dari sifatnya, perbedaan perilaku manusia disebabkan karena kemampuan, kebutuhan, cara berpikir untuk menentukan pilihan perilaku berbeda satu sama lain.

Perilaku individu dalam organisasi antara lain : produktivitas kerja, kepribadian, sikap, tingkat absensi, proses belajar, pembelajaran, persepsi dan kepuasan kerja.

## 3. Ciri atau sifat yang dimiliki karyawan.

Umumnya berlangsung lama dan tetap sepanjang waktu seperti : sopan santun, ramah, penampilan yang rapi dan lain-lain. Tetapi dengan adanya perubahan-perubahan dan campur tangan dari pihak luar seperti adalah pelatihan, maka akan mempengaruhi perubahan Pelaksanaan Tugas pula.

## 6. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena kepemimpinan merupakan aktifitas utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Membicarakan masalah kepemimpinan tidak akan bisa lepas dari masalah organisasi itu sendiri.

Hubungan antara atasan dan bawahan dalam suatu organisasi adalah merupakan hubungan saling ketergantungan antara pimpinan dan bawahan, sebagaimana ditegaskan oleh Gordon (1994 : 7) yang mengungkapkan bahwa seseorang tidak dapat menjadi pemimpin tanpa memiliki kelompok, dan kelompok akan menerima pengarahan dan pengaruh pimpinan jika pimpinan dapat menolong bawahan dalam memenuhi kebutuhannya. Dengan demikian dapat diartikan bahwa bawahan akan bekerja dan melaksanakan tugas pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi dengan baik jika kebutuhan mereka dapat dipenuhi melalui perlakuan pemimpinnya.

Selanjutnya marilah kita kaji lebih mendalam tentang kepemimpinan, dimana menurut pendapat Terry (2005 : 12) yang mengartikan kepemimpinan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang untuk diajak ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Sutarto (1984 : 25) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi tingkah laku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sutrisno (2010 : 213) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing,

mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

Disamping pengertian-pengertian tentang kepemimpinan yang telah diungkapkan di atas, masih banyak lagi pengertian-pengertian yang dimunculkan oleh berbagai ahli. Namun demikian dari pengertian-pengertian tersebut terdapat suatu persamaan konseptual dimana kepemimpinan merupakan suatu tindakan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan.

Peran pemimpin di dalam menjalankan tugasnya adalah sangat vital. Hal ini ditegaskan oleh Sarwoto (1986 : 93) yang menyatakan bahwa “ tercapainya tujuan organisasi baik yang bersifat tujuan ekonomi, sosial dan politik sebagian besar tergantung kepada kemampuan para pemimpin dalam unit organisasi yang bersangkutan”.

Dengan mengetahui lebih mendalam tentang kepemimpinan sejauh ini, maka seorang pemimpin harus memiliki kelebihan-kelebihan tertentu agar bisa mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Sebab karena kelebihan-kelebihan tersebut pemimpin bisa berwibawa dan dipatuhi oleh bawahan.

Berhasil atau tidaknya pemimpin dalam menggerakkan bawahannya atau dalam merubah tingkah laku bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi bisa ditinjau dari dua teori, yaitu teori sifat kepemimpinan dan teori situasional (Indrawijaya, 1983 : 131).

Dari uraian tentang kepemimpinan tersebut, maka dapatlah disimpulkan bahwa seorang pemimpin bukanlah sekedar tukang atau juru, melainkan seorang yang dengan sifat-sifat unggulnya mampu menempatkan posisinya secara efektif



terhadap segala hubungan yang terjadi diantara sesama anggota atau antar kelompok, masalah-masalah yang dihadapi, serta kondisi dan situasi organisasi yang dipimpinnya. Oleh sebab itu dalam usahanya mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya agar bersedia melaksanakan tugas pekerjaan dengan sebaik-baiknya, tiap-tiap pemimpin mempunyai cara atau gaya tersendiri dalam memimpin atau mendorong bawahannya. Gaya kepemimpinan seseorang cenderung berbeda dari suatu situasi ke situasi yang lain tergantung dari orang yang dipimpinnya, masalah yang dihadapi serta situasi yang dihadapi.

Menurut Kartono (2008 : 34) pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas, sehingga tingkah laku dan gayanya lah yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya atau style hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kemimpinannya.

Menurut Robbins (2006 : 130) ada beberapa gaya atau style kepemimpinan yang banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya, diantaranya :

- a. Gaya Otokritas : Pemimpin yang cenderung memusatkan wewenang, mendiktekan metode kerja, membuat keputusan unilateral, dan membatasi partisipasi karyawan.
- b. Gaya Demokratis: Pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.

- c. Gaya Laisser-Faire (Bebas) : Pemimpin yang umumnya memberikan kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.

Seorang pemimpin akan mempunyai gaya dalam menjalankan kepemimpinannya. Gaya atau style dalam kepemimpinan diartikan sama oleh beberapa para ahli dengan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Menurut Manulang (2001 : 141) sebagai suatu proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.

Menurut Veithzal (2004 : 64) gaya kepemimpinan juga menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategis, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan ini sering kali menjadi hambatan bagi karyawannya dalam menjalankan tugas dan kegiatan sehari-hari. Pemimpin disini harus dituntut mampu memahami motif dari karyawannya, sebab motif didasari oleh keinginan untuk memuaskan berbagai jenis kebutuhan yang pada gilirannya akan mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Seorang pemimpin merupakan contoh, panutan, idola dan pembina bagi seluruh anggota organisasi yang dipimpinnya dalam peningkatan hasil kerja. Wujud dari kepemimpinan antar lain perilaku, sikap, watak serta kebijakan yang dimiliki oleh pimpinan tersebut.

Dalam mengembangkan konsep dasar gaya kepemimpinan situasional, menurut Hersey dan Blanchard (2007 : 66) melangkah lebih jauh dengan menganggap masing-masing dimensi sebagai tinggi atau rendahnya efektivitas sebuah kepemimpinan menjadi empat indikator kepemimpinan yang spesifik yaitu:

1. *Konsultatif/Telling* (orientasi tugas tinggi - hubungan rendah) : pemimpin mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, di mana, bagaimana dan kapan untuk melakukan tugas-tugasnya.
2. *Instruktif/Selling* (orientasi tugas tinggi – hubungan tinggi) : pemimpin menyediakan instruksi-instruksi terstruktur bagi pengikutnya tetapi juga sportif. Melalui komunikasi dua arah dan penjelasan-penjelasan terarah tentang hal-hal yang perlu dilakukan, pemimpin juga harus mengusahakan dukungan secara psikologis agar para pegawai secara sukarela melaksanakan tugas sesuai harapan pemimpin.
3. *Peran serta/Participating* (orientasi tugas rendah – hubungan tinggi) : pemimpin dan pengikut saling berbagi dalam keputusan-keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan suatu tugas dengan kualitas tinggi.
4. *Pendelegasian/Delegating* (orientasi tugas rendah – hubungan rendah) : pemimpin menyediakan sedikit pengarahan secara seksama, spesifik, atau dukungan pribadi terhadap pengikutnya.

Menurut Robbins dan Judge (2006 : 98), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat. Kebanyak orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan, hal ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan.

Ada beberapa ciri perilaku yang menunjukkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan manusia, yaitu memberikan dukungan, menjalin interaksi, merancang tugas-tugas dan menetapkan tujuan. Dua komponen menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, yaitu merancang tugas-tugas dan menetapkan tujuan. Dua komponen menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia, yaitu memberikan dukungan dan menjalin interaksi. Berdasarkan dua orientasi kepemimpinan tersebut, selanjutnya gaya kepemimpinan bias diklasifikasikan menjadi empat, yaitu (1) *task oriented leadership*, yakni gaya kepemimpinan yang berorientasi tinggi pada tugas, dan rendah pada hubungan manusia, (2) *relationship oriented leadership*, yakni gaya kepemimpinan yang berorientasi tinggi pada hubungan manusia, tetapi rendah pada tugas, (3) *integrated leadership*, yakni gaya kepemimpinan yang berorientasi tinggi pada tugas dan hubungan manusia, dan (4) *impoverished leadership*, yani gaya kepemimpinan yang berorientasi rendah pada tugas dan hubungan manusia. Pendekatan gaya kepemimpinan menjelaskan perilaku kepemimpinan yang membuat seseorang menjadi pemimpin yang efektif.

Dari uraian di atas maka defenisi kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kegiatan-kegiatan atau pekerjaan para bawahannya di mana pemimpin memberikan dukungan, komunikasi, kesempatan berinovasi, berinspirasi dan mengupayakan partisipasi sukarela para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan dan sasaran organisasi/instansi. Dan dapat disebutkan bahwa yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan adalah tipe atau style, karena pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, dan kepribadian dalam menjalankan kepemimpinannya. Sedangkan gaya kepemimpinan tersebut data berupa konsultasi, instruksi, partisipasi, dan delegasi. Selanjutnya gaya atau model kepemimpinan pada instansi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun diidentifikasi berupa pendekatan model kepemimpinan yang situasional. Pendekatan ini menggambarkan bahwa gaya yang digunakan tergantung pada pemimpinnya sendiri, dukungan pengikutnya, dan situasi yang kondusif. Untuk menganalisis motivasi pokok bawahannya, pemimpin dapat menempatkan pada situasi yang sesuai. Kualitas hubungan pemimpin dengan anggota kelompok adalah yang paling berpengaruh pada efektivitas kepemimpinannya sehingga kepemimpinannya tidak begitu perlu mendasar pada kekuasaan formalnya. Sebaliknya, jika ia tidak disegani atau tidak dipercaya maka ia harus didukung oleh peraturan yang memberi ketenangan untuk menyelesaikan tugasnya.

## 7. Motivasi Kerja

Ada beberapa pendapat mengenai pengertian motivasi kerja, tetapi pada dasarnya masing-masing pengertian tersebut mempunyai arti yang sama. Pengertian motivasi menurut Martoyo (2000 : 153) adalah proses mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu.

Menurut Manulang (2004 : 146) motivasi “berarti pemberian motif. Motivasi dapat diartikan pula sebagai faktor pendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Menurut Mangkunegara (2005 : 61) motivasi terbentuk dari sikap (*attitute*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Dan beberapa penjelasan mengenai pengertian motivasi tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu hal yang dapat mendorong seseorang untuk melaksanakan sesuatu atau mematuhi apa yang kita inginkan, motivasi juga dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja yang tinggi. Dengan semangat dan kegairahan kerja yang tinggi akan dapat menimbulkan prestasi kerja yang baik sehingga produktivitas kerja meningkat. Tujuan akhir motivasi adalah merealisasi citra pribadi untuk hidup dalam cara sesuai dengan peranan yang diinginkan, diperlakukan dalam cara sesuai dengan kedudukan, dan dihargai dalam cara yang mencerminkan tingkat kemampuan,

sehingga Dessler (1997 : 336-337) membedakan upaya motivasi dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu :

1) Motivasi Finansial

Yaitu dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada karyawan, imbalan tersebut berupa upah dan insentif.

2) Motivasi Non Finansial

Yaitu dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial atau uang pada karyawan, akan tetapi berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, peraturan yang tidak berat sebelah, pemeliharaan hubungan antar pribadi, dan pendekatan manusiawi lainnya agar dapat dicapai lingkungan kerja yang menyenangkan.

Secara alamiah, setiap orang pada setiap saat selalu diliputi kebutuhan dan sebagian besar kebutuhan itu tidak cukup kuat untuk mendorong seseorang berbuat sesuatu pada suatu waktu tertentu. Kebutuhan menjadi satu dorongan bila kebutuhan itu muncul hingga mencapai taraf intensitas yang cukup. Pemenuhan kebutuhan selalu diilhami oleh motif untuk memenuhinya atau dengan kata lain motivasi dipakai untuk menunjukkan keadaan dalam diri seseorang yang berasal dari akibat suatu kebutuhan. Di dalam setiap organisasi, manusia memegang peranan utama dalam usaha pencapaian tujuan sehingga pengetahuan tentang manusia dan setiap aspeknya adalah sangat krusial. Dengan pemahaman di atas pemeliharaan hubungan kerja pada sumber daya manusia secara baik menjadi mungkin.

Di antara manusia yang terpenting yang belum sepenuhnya dipahami dan masih terus menerus dikaji adalah motivasi. Bahkan mungkin tidak akan pernah

selesai karena menyangkut individu, sementara fenomena yang tampak dari luar dan selalu unik menjadi kajian ini selalu dianggap researchable dan menarik. Inilah maka banyak penelitian tentang motivasi yang dilakukan oleh para ahli dari berbagai disiplin ilmu.

Manusia biasanya akan melakukan sesuatu bila mempunyai kemauan untuk itu, tergantung pada sesuatu yang mencetuskannya. Kemauan itu bisa kuat bisa juga lemah, inilah yang disebut motif. Motif biasanya terarah pada satu sasaran atau tujuan. Motivasi orang untuk melakukan sesuatu tergantung pada besarnya motif untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Motivasi dapat menjadi pendorong seseorang untuk menuruti perintah. Disadari bahwa manusia berbeda satu sama lainnya, bukan saja di dalam cara melakukan sesuatu tetapi juga dalam kemauan mereka untuk melakukannya.

Motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental seseorang yang memberikan energi, mendorong kegiatan dan gerakan yang mengarah atau penyaluran perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidak-seimbangan (Sinungan, 2005 : 134).

Pekerja dalam proses produksi adalah manusia yang memiliki identifikasi sendiri antara lain tabiat, sikap laku, kebutuhan, keinginan, cita-cita, kebiasaan yang dibentuk oleh keadaan aslinya, dan keadaan lingkungan dan pengalaman pekerja itu sendiri. Pada hakekatnya motivasi pekerja dan pengusaha berbeda karena adanya perbedaan kepentingan, maka perlu diciptakan motivasi yang searah untuk mencapai tujuan bersama-sama dalam rangka kelangsungan usaha dan ketenangan kerja, sehingga tujuan kedua belah pihak dapat tercapai.



Motivasi merupakan konsep yang kita gunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku (Gibson, 2005 : 185). Motivasi merupakan konsep yang menjelaskan dalam memahami perilaku yang diamati atau memotivasi merupakan dugaan. Para manajer lebih menyukai memotivasi Guru secara positif, karena mereka menginginkan cara terbaik untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pekerja yang termotivasi akan tertarik dalam menghasilkan produk atau jasa yang bermutu tinggi, mereka lebih cenderung produktif dibandingkan dengan pekerja yang tidak termotivasi dan apatis.

Motivasi adalah sebagai suatu refleksi yang diawali dengan adanya kebutuhan, yang menimbulkan keinginan atau upaya mencapai tujuan, yang selanjutnya menimbulkan tensi yaitu keinginan yang belum terpenuhi, yang kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah pada tujuan dan akhirnya memuaskan keinginan (Koontz, 1989 : 115).

Pendapat di atas yang dimaksud dengan kebutuhan adalah suatu kelompok sosial yang akrab dapat pula untuk mempertinggi kebutuhan. Kebutuhan yang terpenuhi dapat pula menimbulkan keinginan untuk memenuhi kebutuhan yang lain. Kebutuhan dan rangsangan tidak dapat dipisahkan karena kedua hal tersebut saling berhubungan di mana kebutuhan muncul karena ada rangsangan dan rangsangan akan muncul setelah individu memiliki kebutuhan. Sedangkan kebutuhan itu sendiri berhubungan dengan kekurangan yang dialami oleh seseorang pada waktu tertentu. Kekurangan itu mungkin bersifat filosofis, kebutuhan akan makanan, atau bersifat psikologis-kebutuhan akan penghargaan diri atau sosiologis-kebutuhan akan interaksi sosial. Artinya apabila terdapat

kekurangan kebutuhan, maka orang lebih peka terhadap usaha motivasi dari para manajer (Gibson, 2005 : 88).

Scott (2002 : 82) mengemukakan konsep motivasi adalah "*A process of stimulating people to action to accomplish desired goals*", motivasi adalah suatu proses menstimulasikan orang untuk bertindak mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Dessler (1997 : 55) mengatakan bahwa konsep motivasi ini bisa dianggap sederhana dan dapat juga menjadi masalah yang kompleks, dianggap sederhana karena pada dasarnya manusia dimotivasi dengan memenuhi apa yang menjadi keinginannya, sebaliknya menjadi masalah yang kompleks karena sesuatu dianggap penting bagi seseorang tertentu belum tentu penting bagi yang lain.

Selanjutnya menurut Amstrong (2009 : 69) mengatakan bahwa motivasi dapat efektif apabila :

- 1) Memahami proses dasar motivasi, model kebutuhan, sasaran, tindakan dan pengaruh pengalaman dan harapan.
- 2) Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, pola kebutuhan yang mendorong ke arah sasaran dan keadaan di mana kebutuhan tersebut terpenuhi atau tidak terpenuhi.
- 3) Mengetahui bahwa motivasi tidak dapat di'capai hanya dengan menciptakan perasaan puas, karena banyak perasaan puas dapat menimbulkan perasan puas diri dan kelambanan.
- 4) Memahami bahwa disamping semua faktor diatas ada hubungan yang kompleks antara motivasi dan prestasi kerja.

Proses dasar motivasi dapat dimulai dengan pengenalan kebutuhan, setelah itu menentukan sasaran yang dituju yang diperkirakan akan dapat memenuhi kebutuhan. Langkah selanjutnya adalah melakukan serangkaian tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Apabila sasaran dapat dicapai maka akibatnya akan timbul kebutuhan baru yang pada gilirannya ingin dipenuhi. Jika tidak tercapai maka kebutuhan itu akan tetap menjadi kebutuhan yang menuntut untuk

dipenuhi. Agar dapat memahami maksud dasar dari motivasi dapat dilihat

Gambar 2.1. sebagai berikut :



Sumber : Amstrong (2009 : 70)

Koontz dalam Ali, (1989 : 115) memberikan pengertian tentang motivasi adalah:

“ Suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan, yang menimbulkan keinginan atau upaya mencapai tujuan, yang selanjutnya menimbulkan tensi (ketegangan) yaitu keinginan yang belum terpenuhi, yang kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah pada tujuan, dan akhirnya memuaskan keinginan”.

Steiner & Miner (1988 : 158) mengemukakan bahwa :

*“When we talk about motivation in the field of organization behavioral, we mean those process within an individual that stimulate behavioral and chanel at in why that should”.* Motivasi dalam bidang perilaku organisasional dimaksudkan proses-proses di dalam suatu individual yang menstimulasikan perilaku dan menyebarkannya hanya dengan cara-cara yang akan bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah adanya dorongan dari diri seseorang dalam melakukan sesuatu pekerjaan sebagai akibat adanya pengaruh-pengaruh yang berasal dari dalam dirinya maupun yang berasal dari luar dirinya, dorongan tersebut dapat menjadikan kekuatan pada dirinya untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai apa yang diinginkan guna memenuhi kebutuhannya.

## 8. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan deskripsi teori-teori yang ada dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerjasama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinanlah yang memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 2003 : 3). Yang dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien.

Setiap pemimpin dari organisasi atau perusahaan yang satu dengan yang lain mempunyai perbedaan dalam penerapan gaya kepemimpinan, yang mana penerapan gaya kepemimpinan itu memberikan pengaruh kepada para bawahan terutama terhadap kinerja pegawai yang dinyatakan dengan sikap bawahan terhadap pekerjaannya.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Branca dalam Effendy (2004:33), pada gaya kepemimpinan demokratis bawahan bekerja dengan penuh kegairahan. Sedangkan pada gaya kepemimpinan otoriter bawahan bekerja penuh dengan perasaan tertekan dan bahkan sering terjadi ketegangan antara bawahan, dan pada gaya kepemimpinan laissez faire bawahan bekerja secara tidak teratur. Dari uraian tersebut dapat dilihat bahwa penerapan gaya kepemimpinan akan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawainya.

## 9. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri pribadi ataupun pihak luar dalam upaya untuk mencapai tujuan hidupnya. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada suatu tujuan dalam rangka pencapaian kepuasan. Namun seberapa jauh motivasi itu sendiri mempengaruhi upaya karyawan dalam mencapai kepuasan kerja pada setiap pribadi karyawan tersebut dan juga apakah kepuasan kerja itu sendiri berhubungan timbal balik pada motivasi kerja karyawan, belum dapat diketahui secara pasti sebelum dilakukan pengukuran langsung kepada karyawan yang bersangkutan.

Menurut Susilo Martoyo (2007:155) mengatakan bahwa tidak akan ada motivasi jika tidak dirasakan dengan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan. Pekerjaan yang dilakukan seorang manager dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal karyawannya, untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan karyawan agar bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana yang dikehendaki karyawan tersebut.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pada dasarnya motivasi merupakan kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah pada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan.

Kemampuan memotivasi karyawan merupakan keterampilan manajerial yang harus dikuasai oleh seorang pimpinan perusahaan. Secara psikologis, pimpinan tidak mungkin mampu mempengaruhi motivasi karyawan bawahan

tanpa sebelumnya memahami apa yang dibutuhkan oleh karyawannya. Produktivitas kerja maksimal akan mudah dicapai melalui pemahaman motivasi yang ada dalam diri dan di luar diri karyawan. Dengan memahami peranan penting motivasi karyawan akan mempermudah pimpinan mengharapkan prestasi dan kepuasan kerja karyawan (Mangkunegara, 2005 : 73).

## B. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang ada hubungannya dengan variabel kinerja pegawai, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Murni Rizal (2010), dengan judul Tesis "Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Atasan-Bawahan dengan Kinerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lampung Utara.

Subyek dalam penelitian ini adalah pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lampung Utara sampel dalam penelitian adalah seluruh atau sebanyak 58 orang pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lampung Utara. Hasil analisis menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai, dan juga Hubungan Komunikasi Atasan - Bawahan dengan Kinerja Pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lampung Utara dalam kategori sedang. Sebagai kesimpulan, adanya signifikansi antara Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai terdapat korelasi yang cukup kuat dan signifikan dalam meningkatkan kinerja

pegawai berupa adanya produktifitas dan motivasi pegawai dalam menjalankan tugas - tugasnya. Begitu juga Hubungan Komunikasi Atasan - Bawahan dengan Kinerja Pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lampung Utara, terdapat hubungan yang positif dan signifikan yang bersifat sedang, tapi tetap dapat memotivasi pegawai untuk produktif dalam menjalankan tugas-tugasnya. Adanya perimbangan komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Chairunniza (2012), dengan judul Tesis "Pengaruh Karakteristik Demografi dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Utara"

Data dikumpulkan dengan menggunakan instrumen kuisioner. Data yang diperoleh dari instrumen kuisioner dianalisa dengan mempergunakan teknik analisis linier berganda dengan taraf signifikan = 0,05. Sebelum data dianalisa terlebih dahulu dilakukan pengujian persyaratan dengan uji asumsi normalitas, uji asumsi multikolinieritas, Uji asumsi heteroskedastisitas, uji asumsi autokorelasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa data menyebar secara normal, tidak terjadi multikolinieritas, tidak terjadi heterokedastisitas dan tidak terdapat autokorelasi pada galat model regresi. Hasil analisa data dapat disimpulkan: (1) Karakteristik demografi pegawai tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja, (2) Motivasi kerja pegawai secara keseluruhan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, (3) Terdapat pengaruh secara simultan karakteristik demografi dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja pegawai. Variabel yang dominan mempengaruhi prestasi kerja

pegawai adalah variabel motivasi kerja. Hal ini berarti semakin baik motivasi kerja pegawai maka semakin meningkatkan prestasi kerjanya.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Anggara Nasution (2013), dengan judul Tesis “Pengaruh Kepemimpinan, Remunerasi dan Motivasi terhadap Kinerja Biro Sumber Daya Manusia Kepolisian Daerah Riau”.

Penelitian ini termasuk penelitian eksplanatori. Subyek penelitian adalah Personil Biro SDM Polda Riau. Teknik sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus, dimana seluruh jumlah personil menjadi subyeknya yaitu 93 orang. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan memberi kuesioner. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode regresi linear berganda dan data tersebut dianalisis menggunakan program SPSS 15. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil perhitungan secara statistik didapatkan koefisien korelasi multiple (R) bernilai 0,846 menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara variable independen (kepemimpinan, remunerasi, dan motivasi) terhadap variabel kinerja Biro Sumber Daya Manusia Polda Riau. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,716 atau sebesar 71,6% kinerja dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan, remunerasi dan motivasi. Dan 28,4% dipengaruhi oleh faktor lain. Probabilitas kurang dari 0,05 yaitu 0,000. Nilai  $p \leq 0,05$  menandakan signifikan berarti faktor kepemimpinan, remunerasi, dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja Biro Sumber Daya Manusia Poda Riau.



4. Penelitian yang dilakukan oleh Abdul Kadir Tamher (2013), dengan judul Tesis “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Maluku Tenggara”.

Metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian kuantitatif, dan lokasi penelitian serta sampel adalah pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Maluku Tenggara dengan cara membagikan kuesioner kepada 70 sampel. Dalam menganalisa data hasil kuesioner digunakan alat bantu computer dengan program SPSS Ver 11,0. Teknik analisa yan digunakan adalah model regresi linear berganda (*Multiple Regression Analysis*).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat yaitu faktor motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Maluku Tenggara.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Arifuddin (2014), dengan judul Tesis “Pengaruh Pendidikan Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Dompu”.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh pendidikan pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Dompu. Populasi dalam penelifian ini adalan seluruh pegawai Badan Kepegawaian daeran Kabupaten Dompu yang berjumlah 57 orang. Hasil penelitian menunjukkan: 1) secara parsial terdapat pengaruh variabel Pendidikan Pelatihan terhadap Kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Dompu, 2) Motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap

kinerja pegawai, 3) secara simultan terdapat pengaruh pendidikan pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Dompu. Selanjutnya variabel yang mempunyai pengaruh yang paling dominan dari kedua variabel independen dalam penelitian ini adalah variabel motivasi kerja. Artinya dorongan dan semangat kerja pegawai yang tercermin dalam motivasi kerja baik lihat dari sisi motivasi berprestasi, motivasi berafiliasi, dan motivasi berkuasa sangat berdampak terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Dompu.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Eko Yudhi Setiawan (2015), dengan judul Tesis “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan PT. ISS Indonesia di Rumah Sakit National Surabaya”.

Sampel penelitian yang terpilih sesuai kriteria yang dipersyaratkan tersebut dan jumlah populasi yang terbatas, maka populasi yang diterima adalah 60 orang dan hal ini disebut sebagai sensus. Teknik pengambilan data menggunakan metode kuesioner dan analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis regresi linear berganda dengan uji F dan uji T dengan memanfaatkan program SPSS for Windows versi 20.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai R square untuk kinerja karyawan sebesar 0.2% yang berarti bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.2%, sedangkan sisanya sebesar 99.8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh penulis.

Untuk pengaruh masing-masing variabel secara parsial (Uji t), hasil nilai signifikansi dari gaya kepemimpinan transformasional (X) sebesar 0.771 lebih besar dari nilai signifikansi sebesar 0.05 artinya gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, nilai signifikansi dari gaya kepemimpinan transaksional (X<sub>21</sub>) sebesar 0.738 lebih besar dari nilai signifikansi sebesar 0.05 artinya gaya kepemimpinan transaksional secara parsial juga berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara simultan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan dibandingkan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang memiliki pendidikan rendah walaupun tidak signifikan.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Andi Ginia (2015), dengan judul Tesis "Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberian Motivasi oleh Kepala Distrik Kinerja Pegawai di Kantor Distrik Wamena Kabupaten Jayawijaya".

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan data primer yaitu melalui kuesioner yang dibagikan kepada setiap responden dengan teknik sampel 20 responden. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi sederhana regresi linear berganda (uji t).

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai F hitung

sebesar 56,097 dengan tingkat signifikan sebesar 3,592, secara parsial pemberian motivasi mempunyai pengaruh yang positif dengan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Distrik Wamena Kabupaten Jayawijaya dengan nilai F hitung sebesar 38,731 dengan tingkat signifikan sebesar nilai F table 3,592. Secara simultan kepemimpinan (X1) dan pemberian motivasi (X2) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) di Kantor Distrik Wamena Kabupaten Jayawijaya dengan nilai F hitung sebesar 28,390 dan nilai signifikannya F tabel sebesar 3,592. Koefisien determinasi atau  $R^2$  square sebesar 0,770 (77,0%).

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian yang terdahulu adalah sebagai berikut :

- a. Penelitian ini adalah untuk mengetahui upaya apa yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun dalam meningkatkan kinerja pegawainya.
- b. Faktor-faktor yang dihipotesakan mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor gaya kepemimpinan dan faktor motivasi kerja.
- c. Penelitian ini juga ingin mengetahui faktor mana di antara faktor gaya kepemimpinan dan faktor motivasi kerja yang pengaruhnya paling besar terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun.

Persamaannya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada Gaya Kepemimpinan dan motivasi kerja, sedangkan perbedaannya pada lokasi penelitian yang berbeda, sehingga penelitian ini pada posisi mengembangkan jika dikaitkan dengan penelitian sebelumnya. Untuk itu, penelitian ini masih layak dilaksanakan.

### C. Kerangka Berpikir

Dari beberapa kajian teori yang telah diuraikan di atas, maka dapat dilihat bahwa upaya mencari keterkaitan dan hubungan serta besarnya pengaruh dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Menurut Kartono (2008 : 34) pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas, sehingga tingkah laku dan gayanya lah yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya atau style hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kemimpinannya.

Berhasil atau tidaknya pemimpin dalam menggerakkan bawahannya atau dalam merubah tingkah laku bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi bisa ditinjau dari dua teori, yaitu teori sifat kepemimpinan dan teori situasional (Indrawijaya, 1983 : 131).

Seorang pemimpin akan mempunyai gaya dalam menjalankan kepemimpinannya. Gaya atau style dalam kepemimpinan diartikan sama oleh beberapa para ahli dengan tipe kepemimpinan.

Dalam mengembangkan konsep dasar gaya kepemimpinan situasional, menurut Hersey dan Blanchard (2007 : 66) melangkah lebih jauh dengan menganggap

masing-masing dimensi sebagai tinggi atau rendahnya efektivitas sebuah kepemimpinan menjadi empat indikator kepemimpinan yang spesifik yaitu :

1. *Konsultatif/Telling* (orientasi tugas tinggi - hubungan rendah) : pemimpin mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, di mana, bagaimana dan kapan untuk melakukan tugas-tugasnya.
2. *Instruktif/Selling* (orientasi tugas tinggi - hubungan tinggi) : pemimpin menyediakan instruksi-instruksi terstruktur bagi pengikutnya tetapi juga sportif. Melalui komunikasi dua arah dan penjelasan-penjelasan terarah tentang hal-hal yang perlu dilakukan, pemimpin juga harus mengusahakan dukungan secara psikologis agar para pegawai secara sukarela melaksanakan tugas sesuai harapan pemimpin.
3. *Peran serta/Participating* (orientasi tugas rendah - hubungan tinggi) : pemimpin dan pengikut saling berbagi dalam keputusan-keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan suatu tugas dengan kualitas tinggi.
4. *Pendelegasian/Delegating* (orientasi tugas rendah - hubungan rendah) : pemimpin menyediakan sedikit pengarahan secara seksama, spesifik, atau dukungan pribadi terhadap pengikutnya.

Motivasi adalah dorongan yang dimiliki seseorang untuk bertindak dan berperilaku secara tertentu sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan yang diharapkan. Siagian (2008 : 294) mengatakan motivasi sebagai proses batin atau proses psikologi yang terjadi pada diri seseorang yang sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang bersifat internal maupun eksternal.

## 1. Faktor Internal

- a. Tanggung Jawab (*Responsibility*), merupakan besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan diberikan pada seorang individu.
- b. Kemajuan (*Advancement*), merupakan besar kecilnya kemungkinan individu dapat maju dalam pekerjaannya.
- c. Pekerjaan itu sendiri, merupakan besar kecilnya tantangan yang dirasakan individu dari pekerjaannya.
- d. Pencapaian (*Achievement*), besar kecilnya kemungkinan individu mencapai prestasi kerja yang tinggi.
- e. Pengakuan (*Recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diterima individu atas unjuk kerjanya.

## 2. Faktor Eksternal

- a. Administrasi dan Kebijakan Perusahaan, merupakan derajat kesesuaian yang dirasakan individu dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
- b. Penyeliaan, merupakan derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan diterima individu.
- c. Gaji, merupakan derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan unjuk kerjanya.
- d. Hubungan antar pribadi, merupakan derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan individu lain.
- e. Kondisi kerja, merupakan derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas dalam pekerjaannya.

Kinerja pegawai merupakan aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Mangkunegara (2000 : 67) bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006 : 260) :

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
6. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.





Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

#### D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Berapa besar pengaruh yang signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun.
2. Berapa besar pengaruh yang signifikan antara variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun.

3. Berapa besar pengaruh yang signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun.

#### E. Operasionalisasi Variabel

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka berpikir yang diajukan maka variabel-variabel dalam penelitian diidentifikasi sebagai berikut :

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*) yaitu variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab timbulnya perubahan pada variabel terikat, yang terdiri dari : Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_2$ ).
2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*) yaitu variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya perubahan dari variabel bebas, yaitu : Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

Konsep operasional dari masing-masing variabel adalah :

##### 1. Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )

Menurut Kartono (2008 : 34) pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas, sehingga tingkah laku dan gayanya lah yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya atau style hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kemimpinannya.

Seorang pemimpin akan mempunyai gaya dalam menjalankan kepemimpinannya. Gaya atau style dalam kepemimpinan diartikan sama oleh beberapa para ahli dengan tipe kepemimpinan.

Dalam mengembangkan konsep dasar gaya kepemimpinan situasional, menurut Hersey dan Blanchard (2007 : 66) melangkah lebih jauh dengan

menganggap masing-masing dimensi sebagai tinggi atau rendahnya efektivitas sebuah kepemimpinan menjadi empat indikator kepemimpinan yang spesifik yaitu :

- a. *Konsultatif/Telling* (orientasi tugas tinggi - hubungan rendah) : pemimpin mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, di mana, bagaimana dan kapan untuk melakukan tugas-tugasnya.
- b. *Instruktif/Selling* (orientasi tugas tinggi – hubungan tinggi) : pemimpin menyediakan instruksi-instruksi terstruktur bagi pengikutnya tetapi juga sportif. Melalui komunikasi dua arah dan penjelasan-penjelasan terarah tentang hal-hal yang perlu dilakukan, pemimpin juga harus mengusahakan dukungan secara psikologis agar para pegawai secara sukarela melaksanakan tugas sesuai harapan pemimpin.
- c. *Peran serta/Participating* (orientasi tugas rendah – hubungan tinggi) : pemimpin dan pengikut saling berbagi dalam keputusan-keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan suatu tugas dengan kualitas tinggi.
- d. *Pendelegasian/Delegating* (orientasi tugas rendah – hubungan rendah) : pemimpin menyediakan sedikit pengarahan secara seksama, spesifik, atau dukungan pribadi terhadap pengikutnya.

## 2. Motivasi Kerja ( $X_2$ )

Siagian (2008 : 294) mengatakan motivasi sebagai proses batin atau proses psikologi yang terjadi pada diri seseorang yang sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang bersifat internal maupun eksternal.

a. Faktor Internal

- 1) Tanggung Jawab (*Responsibility*), merupakan besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan diberikan pada seorang individu.
- 2) Kemajuan (*Advancement*), merupakan besar kecilnya kemungkinan individu dapat maju dalam pekerjaannya.
- 3) Pekerjaan itu sendiri, merupakan besar kecilnya tantangan yang dirasakan individu dari pekerjaannya.
- 4) Pencapaian (*Achievement*), besar kecilnya kemungkinan individu mencapai prestasi kerja yang tinggi.
- 5) Pengakuan (*Recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diterima individu atas unjuk kerjanya.

b. Faktor Eksternal

- 1) Administrasi dan Kebijakan Perusahaan, merupakan derajat kesesuaian yang dirasakan individu dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
- 2) Penyeliaan, merupakan derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan diterima individu.
- 3) Gaji, merupakan derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan unjuk kerjanya.
- 4) Hubungan antar pribadi, merupakan derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan individu lain.
- 5) Kondisi kerja, merupakan derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas dalam pekerjaannya

### 3. Kinerja Pegawai (Y)

Menurut Mangkunegara (2000 : 67) bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006 : 260) :

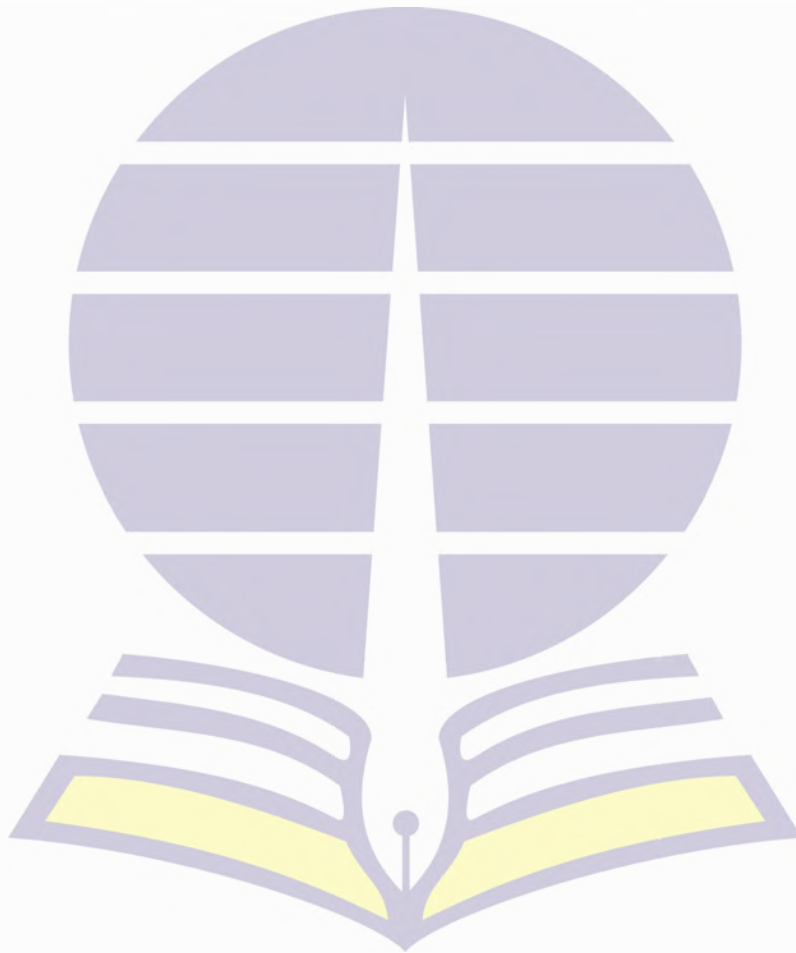
- a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
- f. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Dalam penelitian ini akan dikembangkan konseptualisasi dari variabel-variabel yang ditetapkan sekaligus operasionalisasi bentuk indikator-indikator sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Indikator-indikator Operasional Variabel**

| Variabel                                 | Dimensi                              | Indikator  |
|--|--------------------------------------|--|
| <b>Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)</b> | 1) <i>Telling/</i> Konsultatif       | 1) Pengarahan<br>2) Dukungan   |
|  | 2) <i>Selling/</i> Instrukturif      | 4. Instruksi Tugas<br>5. Pengamatan  |
|  | 3) <i>Participating/</i> Peran Serta | 5) Kerjasama<br>6) Komunikasi dua arah   |
|  | 4) <i>Delegating/</i> Pendelegasian  | 7) Pendelegasian<br>8) Melibatkan bawahan  |
| <b>Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>)</b>    | 1) Internal                          | 1) Tanggung jawab<br>2) Kemajuan<br>3) Pekerjaan<br>4) Pencapaian                              |
|  | 2) Eksternal                         | 5) Kebijakan organisasi<br>6) Penyediaan gaji<br>7) Hubungan antar pribadi<br>8) Kondisi kerja |
| <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>               | 1) Kualitas                          | 1) Menyelesaikan pekerjaan sesuai mekanisme<br>2) Hasil akhir pekerjaan                        |
|  | 2) Kuantitas                         | 3) Jumlah pekerjaan yang dihasilkan<br>4) Membantu tugas lain                                  |
|  | 3) Ketepatan waktu                   | 5) Sesuai jadwal<br>6) Kesiapan untuk tugas berikutnya   |
|  | 4) Efektifitas                       | 7) Menghemat waktu<br>8) Mengupayakan hasil yang maksimal                                      |

|  |                   |   |
|--|-------------------|---|
|  | 5) Kemandirian    | 9) Ketidaktergantungan pada orang lain<br>10) Optimisme |
|  | 6) Komitmen kerja | 11) Tanggung jawab<br>12) Tingkat kehadiran             |



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan dan bersifat mengamati pengaruh antara variabel-variabel penelitian. Penelitian kuantitatif ini didukung dengan melakukan wawancara dengan beberapa narasumber, tujuannya untuk menggali gagasan lebih dalam sehingga mempertajam informasi yang diterima.

#### B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok atau kumpulan dari seluruh elemen atau individu-individu yang merupakan sumber informasi dalam suatu riset (Kuncoro, 2009 : 90). Menurut Arikunto (2010 : 111) apabila subjek kurang dari 100 orang, maka lebih baik diambil seluruhnya sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun Propinsi Kepulauan Riau yang berjumlah 39 (tiga puluh sembilan) orang, tidak termasuk Kepala Badan dan penulis sendiri.

Tidak semua penelitian menggunakan sampel sebagai sasaran penelitian karena memiliki skala kecil, yang hanya memerlukan beberapa orang sebagai obyek penelitian atau karena jumlah populasi yang kecil sehingga keseluruhan obyek penelitian bisa dijangkau oleh peneliti yang disebut sampel total dimana keseluruhan populasi merangkap sebagai sampel penelitian (Burhan, 2005 : 101)



Mengingat jumlah populasi dalam penelitian ini kurang dari 100 orang yaitu 40 orang, maka semua populasi dijadikan sampel. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan teknik *total sampling*, yaitu mengambil semua pegawai untuk dipilih menjadi anggota sampel sehingga seluruh populasi dijadikan responden.

Tabel 3.1  
Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun

| No.    | Jabatan    | Jumlah   |
|--------|------------|----------|
| 1.     | Eselon II  | 1 Orang  |
| 2.     | Eselon III | 2 Orang  |
| 3.     | Eselon IV  | 8 Orang  |
| 4.     | Staff      | 30 Orang |
| JUMLAH |            | 41 Orang |

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun, 2016

### C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini menggunakan teknik-teknik sebagai berikut :

- a. Kuesioner, teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket atau data kuesioner. Arikunto (2010 : 268) menyatakan bahwa angket adalah sejumlah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti tentang kepribadiannya atau hal-hal yang diketabuinya.
- b. Observasi (pengamatan), meliputi kegiatan perhatian terhadap sesuatu obyek dengan menggunakan seluruh alat indera. Jadi observasi dapat dilakukan pengamatan secara langsung di lokasi penelitian.

- c. Studi dokumen, yaitu cara pengumpulan data dan telaah pustaka, dimana dokumen-dokumen yang dianggap menunjang dan relevan dengan permasalahan yang akan diteliti baik berupa literatur, laporan tahunan, tabel, karya tulis ilmiah maupun dokumen peraturan pemerintah dan undang-undang yang telah tersedia yang terkait dengan masalah yang akan diteliti.

## 2. Skala Pengukuran

Untuk mengukur instrumen variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini, peneliti menggunakan skala Likert. Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian ini, fenomena sosial telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

Dalam skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan melalui indikator variabel yang kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pernyataan. Jawaban dari setiap instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi, dari yang sangat positif sampai dengan yang sangat negatif dan hal itu dapat berupa kata-kata. Selanjutnya, untuk keperluan analisa kuantitatif, maka jawaban tersebut diangkakan (skor), sehingga secara statistik dapat dilakukan perhitungan.

Pemberian skor atas kuesioner skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan pada lima alternative jawaban, yaitu :

- a. Sangat Setuju (skor = 5)
- b. Setuju (skor = 4)
- c. Cukup Setuju (skor = 3)

- d. Tidak Setuju (skor = 2)
- e. Sangat Tidak Setuju (skor = 1)

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data berlangsung secara teratur, logis, sistematis dan sukses, maka langkah yang harus dilakukan yaitu instrumen kuisisioner yang akan digunakan adalah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas.

##### **1. Uji Validitas**

Arikunto (2010 : 99) mengemukakan tujuan uji coba berhubungan dengan pengelolaan, tujuan lain adalah diperolehnya informasi mengenai kualitas instrumen yang bersangkutan memenuhi syarat. Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas suatu alat ukur, di mana semakin tinggi validitasnya maka alat ukur tersebut menunjukkan semakin mengenai sasarannya, atau semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur.

Ketepatan pengujian suatu hipotesa tentang hubungan variabel penelitian sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai dalam pengujian tersebut. Arikunto (2010:136) mengemukakan bahwa suatu instrumen dikatakan valid dari variabel yang diteliti apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Uji validitas menyangkut tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam menilai sesuatu atau akuratnya pengukuran atas apa yang seharusnya diukur.

Langkah yang diambil untuk mengukur validitas adalah melakukan uji konsistensi. Item yang dikatakan konsisten secara internal dengan menghitung *corrected item to total correlation*. Item yang dikatakan konsisten secara internal

bila item memiliki korelasi dengan total 0,3. Nilai dari masing-masing item kemudian dibandingkan dengan nilai standar 0,3. Bila lebih besar dari 0,3 maka suatu pernyataan dianggap valid. Sebaliknya jika bernilai lebih kecil, maka suatu pernyataan dianggap tidak valid dan tidak dapat dilanjutkan untuk proses berikutnya.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulang dua kali atau lebih (Umar, 2003 : 176). Dalam penelitian ini pengujian terhadap konsistensi internal yang dimiliki oleh suatu penelitian merupakan alternatif lain yang dapat dilakukan untuk menguji reliabilitas. Untuk mengukur konsistensi internal digunakan *Cronbach's Alpha* yang berguna untuk mengukur konstruk tertentu (Indiantoro dan Supomo, 2002 : 181). Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima jika memiliki *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6 dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*).

## E. Metode Analisis Data

### 1. Uji Asumsi Klasik

Untuk menilai independensi setiap variabel bebas maka perlu memenuhi asumsi-asumsi klasik agar diperoleh hasil yang tidak bias dan efisien dari model analisis Regresi Linier Berganda dengan metode kuadrat terkecil atau OLS

(*Ordinary Least Square*) terhadap variabel yang diamati. Adapun uji asumsi klasik yang digunakan sebagai berikut :

**a. Uji Normalitas**

Uji Normalitas digunakan untuk melihat apakah dalam model regresi variabel bebas dan variabel terikat memiliki data yang normal atau tidak, menurut Arikunto (2010 : 87). Uji normalitas dilakukan dengan melihat tampilan grafik histogram yang memberikan pola distribusi normal karena menyebar secara merata ke kiri dan ke kanan. Asumsi normalitas ini dapat dilakukan dengan melihat grafik normal probability plot. Jika grafik Plot menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal maka dapat disimpulkan bahwa model garis regresi memenuhi asumsi normalitas.

**b. Uji Multikolonieritas**

Uji Multikolonieritas dipergunakan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan dengan variabel independen lain dalam satu model yang dapat menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara variabel tersebut.

Menurut Arikunto (2010 : 94) Uji Multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel-variabel bebas.

Uji Multikolonieritas merupakan suatu keadaan dimana terjadi satu atau lebih variabel bebas yang berkorelasi sempurna atau mendekati sempurna dengan variabel bebas lainnya. Salah satu cara untuk mengetahui gejala ini adalah dengan *Variance Inflation Factor* (VIF) dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika nilai VIF tidak lebih dari 5, maka mengidentifikasi bahwa tidak terdapat gejala Multikolonieritas.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas menguji terjadinya perbedaan variance residual suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dengan pola gambar Scatterplot, regresi yang tidak terjadi heteroskedastisitas jika

1. Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau di sekitar angka 0.
2. Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.
3. Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali.
4. Penyebaran titik-titik data sebaliknya tidak berpola.

### d. Regresi Linier Berganda

Dalam menjawab penelitian yang dituangkan dalam hipotesis yang diajukan maka digunakan analisa Regresi Linier Berganda, dengan persamaan (Burhan, 2005 : 222)

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

Dimana;

Y = Kinerja Pegawai

X1 = Gaya Kepemimpinan

X2 = Motivasi Kerja

a = Variabel Konstan

b = koefisien regresi

Agar dapat diketahui diterima atau tidaknya hipotesis yang ditetapkan, maka dilakukan analisis data secara kuantitatif. Analisis ini menggunakan uji F maupun uji-t.

### **E. Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini mencakup pengujian terhadap pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun untuk menguji hipotesis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara parsial maupun simultan dapat diuraikan sebagai berikut :

#### **1. Uji t (Uji Parsial)**

Pengujian hipotesis untuk uji t (uji parsial) dilakukan untuk menguji pengaruh secara parsial terhadap variabel terikat. Adapun dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

- 1) Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji t dua arah dengan derajat kebebasan  $df = (n-k-1)$
- 2) Dengan taraf kepercayaan  $\alpha = 0.05\%$
- 3) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang menyatakan bahwa  $b_1, b_2$  terdapat pengaruh yang bermakna terhadap Y.

- 4) Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak yang menyatakan bahwa  $b_1, b_2$  tidak ada pengaruh yang bermakna terhadap  $Y$ .

## 2. Uji F (Uji Simultan)

Untuk membuktikan hipotesis kedua, peneliti menggunakan uji F yaitu menguji berpengaruh atau tidaknya variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Adapun dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

- 1)  $H_0 : F_{hitung} > F_{tabel}$ , artinya terdapat pengaruh antara variabel  $X_1$  dan  $X_2$  dengan variabel  $Y$
- 2)  $H_0 : F_{hitung} < F_{tabel}$ , artinya tidak ada pengaruh antara variabel  $X_1$  dan  $X_2$  dengan variabel  $Y$

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

Analisis pada penelitian ini juga menghitung Koefisien Determinasi ( $R^2$ ), yaitu untuk menguji pengaruh dominan dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Rumusan hipotesisnya adalah :

$$H_0 : \beta_1 > \beta_2$$

$$H_1 : \beta_1 \leq \beta_2$$

Jika  $\beta_1 > \beta_2$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Hal ini berarti bahwa variabel  $X_1$  lebih dominan berpengaruh terhadap  $Y$  dari variabel-variabel yang dioperasikan, begitu juga seterusnya.



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Objek Penelitian**

##### **1. Kedudukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun**

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Karimun Nomor 7 Tahun 2011 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Karimun, Badan Kepegawaian Daerah adalah unsur pelaksana tugas tertentu di bidang manajemen Pegawai Negeri Sipil yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan, berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun bertugas membantu Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah (Sekretaris Daerah) dalam melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah.

##### **2. Susunan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun terdiri dari :**

Susunan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun, sebagai berikut :

- a. Kepala
- b. Sekretariat, membawahi :
  1. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
  2. Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan

- c. Bidang Administrasi dan Mutasi Pegawai, membawahi :
  - 1. Sub Bidang Pengadaan Pegawai
  - 2. Sub Bidang Mutasi Pegawai
- d. Bidang Pengembangan Pegawai, membawahi :
  - 1. Sub Bidang Pembinaan Pegawai
  - 2. Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai
- e. Bidang Pendidikan dan Latihan, membawahi :
  - 1. Sub Bidang Pendidikan dan Latihan Prajabatan dan Struktural
  - 2. Sub Bidang Diklat Teknis Fungsional
- f. Kelompok Jabatan Fungsional

## **B. Hasil**

### **1. Gambaran Umum Karakteristik Responden**

Gambaran umum karakteristik responden dapat dideskripsikan berdasarkan jenis kelamin, usia, status perkawinan, pendidikan terakhir dan pangkat golongan.

#### **a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun diketahui beberapa karakteristik responden yang dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini :

**Tabel 4.1**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| No.    | Jenis Kelamin | Jumlah (Orang) | Persentase (%) |
|--------|---------------|----------------|----------------|
| 1.     | Laki-laki     | 23             | 58,97          |
| 2.     | Perempuan     | 16             | 41,03          |
| Jumlah |               | 39             | 100            |

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 23 orang (58,97%) dan yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 16 orang (41,03%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak adalah yang berjenis kelamin laki-laki.

#### **b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun diketahui beberapa gambaran menurut usia responden yang dapat dilihat pada tabel 4.2 di bawah ini :

**Tabel 4.2**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Usia**

| No.    | Umur                   | Jumlah (Orang) | Persentase (%) |
|--------|------------------------|----------------|----------------|
| 1.     | Di bawah 30 tahun      | 8              | 20,51          |
| 2.     | 30 s/d kurang 35 tahun | 9              | 23,08          |
| 3.     | 35 s/d kurang 40 tahun | 8              | 20,51          |
| 4.     | 40 tahun s/d ke atas   | 14             | 35,90          |
| Jumlah |                        | 39             | 100            |

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa responden yang berjumlah paling banyak adalah usia 40 tahun s/d ke atas dengan jumlah 14 orang (35,90%) dan yang berjumlah paling sedikit adalah yang berusia di bawah 30 tahun dan yang berusia 35 s/d kurang 40 tahun masing-masing 8 orang (20,51%) Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak adalah yang berusia 40 tahun s/d ke atas dengan jumlah 14 orang (35,90%).

### c. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Karakteristik responden berdasarkan status perkawinan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini :

**Tabel 4.3**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Status Perkawinan**

| No.    | Status        | Jumlah (Orang) | Persentase (%) |
|--------|---------------|----------------|----------------|
| 1.     | Menikah       | 31             | 79,49          |
| 2.     | Belum Menikah | 8              | 20,51          |
| Jumlah |               | 39             | 100            |

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa responden yang berstatus menikah sebanyak 31 orang (79,49%) dan yang berstatus belum menikah berjumlah 8 orang (20,51%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak adalah yang berstatus menikah.

#### d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun dapat dilihat pada tabel 4.4 di bawah ini :

**Tabel 4.4**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

| No.    | Pendidikan Terakhir   | Jumlah (Orang) | Persentase (%) |
|--------|-----------------------|----------------|----------------|
| 1.     | SD – SLTP / Sederajat | 0              | 0,00           |
| 2.     | SLTA / Sederajat      | 14             | 35,90          |
| 3.     | D3 – S1               | 18             | 46,15          |
| 40     | S2 – S3               | 7              | 17,95          |
| Jumlah |                       | 39             | 100            |

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa responden terbanyak adalah responden yang memiliki pendidikan terakhir D3-S1 dengan jumlah 18 orang (46,15%), dan diikuti oleh pendidikan terakhir SLTA/Sederajat dengan jumlah 14 orang (35,90%), kemudian pendidikan terakhir S2-S3 dengan jumlah 7 orang (17,95%), sedangkan untuk pendidikan terakhir SD-SLTP/Sederajat tidak ada/nihil.

#### e. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat Golongan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun diketahui beberapa gambaran responden menurut pangkat golongan dapat dilihat pada tabel 4.5 di bawah ini :

**Tabel 4.5**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Pangkat Golongan**

| No.    | Pangkat Golongan | Jumlah (Orang) | Persentase (%) |
|--------|------------------|----------------|----------------|
| 1.     | Golongan I/PTT   | 14             | 35,90          |
| 2.     | Golongan II      | 6              | 15,38          |
| 3.     | Golongan III     | 17             | 43,59          |
| 4.     | Golongan IV      | 2              | 5,13           |
| Jumlah |                  | 39             | 100            |

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa responden yang berjumlah paling banyak menurut pangkat golongan yaitu pangkat golongan 3 dengan jumlah 17 orang (43,59%) dan yang berjumlah paling sedikit adalah pangkat golongan IV dengan jumlah 2 orang (5,13%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak adalah pangkat golongan III sebanyak 17 orang (43,59%).

## 2. Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini terdiri dari 1 (satu) variabel dependen yaitu kinerja pegawai (Y) dan 2 (dua) variabel independen yaitu gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2). Untuk mengetahui penilaian responden terhadap masing-masing item, maka semua jawaban dari responden akan dideskripsikan.

Pemberian skor atas kuesioner skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan pada lima alternative jawaban, yaitu :

- a. Sangat Setuju (skor = 5)
- b. Setuju (skor = 4)
- c. Cukup Setuju (skor = 3)
- d. Tidak Setuju (skor = 2)
- e. Sangat Tidak Setuju (skor = 1)

#### a. Gambaran Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan

Pada variabel ini terdiri dari 16 (enam belas) item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun. Dari penyebaran kuesioner sebanyak 39 responden, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.6**  
**Deskripsi Item-item pada Variabel Gaya Kepemimpinan**

| Item              | Jawaban Responden |       |     |       |     |       |     |       |     |   | Avg  |
|-------------------|-------------------|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|---|------|
|                   | SS                | S     |     | CS    |     | TS    |     | STS   |     |   |      |
|                   | Jlh               | %     | Jlh | %     | Jlh | %     | Jlh | %     | Jlh | % |      |
| X <sub>1.1</sub>  | 23                | 58,97 | 16  | 41,03 | 0   | 0     | 0   | 0     | 0   | 0 | 4,59 |
| X <sub>1.2</sub>  | 18                | 46,15 | 19  | 48,72 | 2   | 5,13  | 0   | 0     | 0   | 0 | 4,41 |
| X <sub>1.3</sub>  | 23                | 59,98 | 16  | 41,03 | 0   | 0     | 0   | 0     | 0   | 0 | 4,59 |
| X <sub>1.4</sub>  | 18                | 46,16 | 18  | 46,16 | 3   | 7,69  | 0   | 0     | 0   | 0 | 4,38 |
| X <sub>1.5</sub>  | 15                | 38,46 | 22  | 56,41 | 2   | 5,13  | 0   | 0     | 0   | 0 | 4,33 |
| X <sub>1.6</sub>  | 15                | 38,46 | 21  | 53,85 | 3   | 7,69  | 0   | 0     | 0   | 0 | 4,31 |
| X <sub>1.7</sub>  | 3                 | 7,69  | 27  | 69,23 | 9   | 23,07 | 0   | 0     | 0   | 0 | 3,85 |
| X <sub>1.8</sub>  | 7                 | 17,95 | 25  | 64,10 | 6   | 15,39 | 1   | 2,56  | 0   | 0 | 3,97 |
| X <sub>1.9</sub>  | 12                | 30,77 | 25  | 64,10 | 2   | 5,13  | 0   | 0     | 0   | 0 | 4,26 |
| X <sub>1.10</sub> | 21                | 53,85 | 18  | 46,16 | 0   | 0     | 0   | 0     | 0   | 0 | 4,54 |
| X <sub>1.11</sub> | 12                | 30,77 | 18  | 46,16 | 7   | 17,95 | 2   | 5,14  | 0   | 0 | 4,03 |
| X <sub>1.12</sub> | 16                | 41,03 | 16  | 41,03 | 7   | 17,95 | 0   | 0     | 0   | 0 | 4,23 |
| X <sub>1.13</sub> | 5                 | 12,82 | 24  | 61,53 | 5   | 12,82 | 5   | 12,82 | 0   | 0 | 3,74 |
| X <sub>1.14</sub> | 8                 | 20,51 | 25  | 64,10 | 6   | 15,39 | 0   | 0     | 0   | 0 | 4,05 |
| X <sub>1.15</sub> | 11                | 28,20 | 17  | 43,58 | 8   | 20,51 | 3   | 7,69  | 0   | 0 | 3,92 |
| X <sub>1.16</sub> | 13                | 33,33 | 21  | 53,85 | 3   | 7,69  | 2   | 5,14  | 0   | 0 | 4,15 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2016

Berdasarkan uraian tabel 4.6 di atas, jawaban responden terhadap gaya kepemimpinan (X1) dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pada item pemimpin memahami fungsi tugas peranan dan tugas masing-masing pegawai menunjukkan jawaban responden tentang pemimpin memahami fungsi tugas peranan dan tugas masing-masing pegawai ( $X_{1.1}$ ), responden menjawab sangat setuju sebanyak 23 orang responden (58,97%), dan responden menjawab setuju sebanyak 16 orang responden (41,03%). Rata-rata skor yang diperoleh 4,59 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan sangat setuju bahwa pemimpin memahami fungsi tugas peranan dan tugas masing-masing pegawai.

Pada item pemimpin memberikan pengarahan yang lengkap serta jelas mengenai peranan dan tugas pegawai ( $X_{1.2}$ ), menunjukkan sebanyak 19 responden (48,72%) menjawab setuju dan 18 responden (46,15%) menyatakan sangat setuju karena dalam hal ini pegawai lebih merasa kejelasan peranan dan tugas yang akan dikerjakannya, sedangkan sisanya menjawab cukup setuju sebanyak 2 responden (5,13%) dan tidak ada satupun yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,41 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju pemimpin memberikan pengarahan yang lengkap serta kejelasan mengenai peranan dan tugas pegawai karena dalam hal ini pegawai lebih merasa kejelasan peranan dan tugas yang akan dikerjakannya.

Pada item pemimpin memberikan dukungan terhadap pegawai dalam melakukan pekerjaan ( $X_{1.3}$ ), menunjukkan sebanyak 23 responden (59,98%) menjawab sangat setuju dan 16 responden (41,03%) menjawab setuju. Rata-rata



skor yang diperoleh 4,59 yang berarti bahwa rata-rata pegawai ingin mendapatkan dukungan dari pimpinan dalam melakukan pekerjaan.

Pada item dukungan yang diberikan pimpinan senantiasa membuat pegawai menjadi termotivasi dalam bekerja ( $X_{1.4}$ ), responden menjawab sangat setuju dan setuju masing-masing 18 responden (46,16%) dan sisanya menjawab cukup setuju yaitu 3 responden (7,69%). Rata-rata skor yang diperoleh 4,38 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dukungan yang diberikan pimpinan senantiasa membuat pegawai menjadi termotivasi dalam bekerja.

Pada item pemimpin senantiasa menginstruksikan pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik untuk tercapainya tujuan ( $X_{1.5}$ ), menunjukkan sebanyak 22 responden (56,41%) menjawab setuju dan 15 responden (38,46%) menjawab sangat setuju, dan sisanya menjawab cukup setuju yaitu 2 responden (5,13%). Rata-rata skor yang diperoleh 4,33 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika pemimpin senantiasa menginstruksikan pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik untuk tercapainya tujuan.

Pada item instruksi yang diberikan pimpinan kepada pegawai senantiasa dapat dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh setiap pegawai ( $X_{1.6}$ ), menunjukkan sebanyak 21 responden (53,85%) menjawab setuju dan 15 responden (38,46%) menjawab sangat setuju, dan sisanya menjawab cukup setuju yaitu 3 responden (7,69%). Rata-rata skor yang diperoleh 4,31 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika instruksi yang diberikan pimpinan kepada pegawai senantiasa dapat dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh setiap pegawai untuk tercapainya tujuan.

Pada item pemimpin senantiasa mengamati pegawai dalam bekerja sehingga timbul rasa percaya diri pegawai dalam melakukan pekerjaannya ( $X_{1.7}$ ), menunjukkan sebanyak 27 responden (69,23%) menjawab setuju dan 9 responden (23,07%) menjawab cukup setuju, dan sisanya menjawab sangat setuju yaitu 3 responden (7,69%). Rata-rata skor yang diperoleh 3,85 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika pemimpin senantiasa mengamati pegawai dalam bekerja sehingga timbul rasa percaya diri pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya serta membuat para pegawai aman dan nyaman serta merasa mempunyai peranan penting terutama dalam pengambilan keputusan, hal ini sangat membantu pimpinan dalam melaksanakan tugasnya pada suatu organisasi.

Pada item pengamatan yang diberikan pimpinan telah sesuai dengan harapan segenap pegawai diantaranya tidak membedakan pegawai dalam bekerja ( $X_{1.8}$ ), menunjukkan sebanyak 25 responden (64,10%) menjawab setuju dan cukup setuju masing-masing sebanyak 7 responden (17,95%) dan 6 responden (15,39%), dan sisanya menjawab tidak setuju yaitu 1 responden (2,56%). Rata-rata skor yang diperoleh 3,97 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika pengamatan yang diberikan pimpinan telah sesuai dengan harapan segenap pegawai diantaranya tidak membedakan pegawai dalam bekerja.

Pada item pemimpin mau mengajak bawahannya untuk bersama-sama merumuskan tujuan dan menyelesaikan persoalan intern ( $X_{1.9}$ ), menunjukkan sebanyak 25 responden (64,10%) menjawab setuju dan 12 responden (30,77%) menjawab sangat setuju, dan sisanya menjawab cukup setuju yaitu 2 responden (5,13%). Rata-rata skor yang diperoleh 4,26 yang berarti bahwa rata-rata

responden menyatakan setuju jika pemimpin mau mengajak bawahannya untuk bersama-sama merumuskan tujuan dan menyelesaikan persoalan intern.

Pada item kerjasama yang dilakukan pimpinan kepada bawahannya senantiasa memberikan kemudahan kepada bawahan dalam bekerja menjalankan tugasnya ( $X_{1.10}$ ), menunjukkan sebanyak 21 responden (53,85%) menjawab sangat setuju dan 18 responden (46,16%) menjawab setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,54 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan sangat setuju jika kerjasama yang dilakukan pimpinan kepada bawahannya senantiasa memberikan kemudahan kepada bawahan dalam bekerja menjalankan tugasnya.

Pada item pemimpin melakukan pola komunikasi dua arah yaitu lebih banyak mendengarkan pegawai sehingga paham apa yang diharapkan dari pegawai mengenai penugasannya ( $X_{1.11}$ ), menunjukkan sebanyak 18 responden (46,16%) menjawab setuju, 12 responden (30,77%) menjawab sangat setuju dan 7 responden (17,95%) menjawab cukup setuju, dan sisanya menjawab tidak setuju yaitu 2 responden (5,14%). Rata-rata skor yang diperoleh 4,03 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika pemimpin melakukan pola komunikasi dua arah yaitu lebih banyak mendengarkan pegawai sehingga paham apa yang diharapkan dari pegawai mengenai penugasannya.

Pada item pemimpin senantiasa mendengarkan keluhan bawahannya sehingga terjalin komunikasi kerja yang baik antara pemimpin dengan bawahan ( $X_{1.12}$ ), menunjukkan sebanyak 16 responden (41,03%) menjawab sangat setuju dan dengan jumlah responden yang sama yaitu sebanyak 16 responden (41,03%) menjawab setuju, dan sisanya menjawab cukup setuju yaitu 7 responden (17,95%). Rata-rata skor yang diperoleh 4,23 yang berarti bahwa rata-rata

responden menyatakan setuju jika pemimpin senantiasa mendengarkan keluhan bawahannya sehingga terjalin komunikasi kerja yang baik antara pemimpin dengan bawahan.

Pada item pemimpin mendelegasikan pelaksanaan wewenang kepada pegawai tanpa banyak ikut campur tangan lagi ( $X_{1.13}$ ), menunjukkan sebanyak 24 responden (61,53%) menjawab setuju dan responden yang menjawab sangat setuju, cukup setuju dan tidak setuju sama jumlahnya yaitu sebanyak masing-masing 5 responden (12,82%). Rata-rata skor yang diperoleh 3,74 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika pemimpin mendelegasikan pelaksanaan wewenang kepada pegawai tanpa banyak ikut campur tangan lagi.

Pada item pendelegasian wewenang yang diberikan pimpinan senantiasa dibarengi dengan petunjuk pelaksanaan wewenang oleh pimpinan ( $X_{1.14}$ ), menunjukkan sebanyak 25 responden (64,10%) menjawab setuju, 8 responden (20,51%) menjawab sangat setuju dan 6 responden (15,39%) menjawab cukup setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,05 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika pendelegasian wewenang yang diberikan pimpinan senantiasa dibarengi dengan petunjuk pelaksanaan wewenang oleh pimpinan.

Pada item pemimpin melibatkan pegawai untuk berperan serta aktif dalam proses pengambilan keputusan ( $X_{1.15}$ ), menunjukkan sebanyak 17 responden (43,58%) menjawab setuju, 11 responden (28,20%) menjawab sangat setuju, 8 responden (20,51%) menjawab cukup setuju dan 3 responden (7,69%) menjawab tidak setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3,92 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika pemimpin melibatkan pegawai untuk berperan serta aktif dalam proses pengambilan keputusan.

Pada item saran dan masukan dari bawahan menjadi dasar pedoman oleh pimpinan dalam mengambil keputusan ( $X_{1.16}$ ), menunjukkan sebanyak 21 responden (53,85%) menjawab setuju, 13 responden (33,33%) menjawab sangat setuju, 3 responden (7,69%) menjawab cukup setuju dan 2 responden (5,14%) menjawab tidak setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,15 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika saran dan masukan dari bawahan menjadi dasar pedoman oleh pimpinan dalam mengambil keputusan.

#### b. Gambaran Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja

Pada variabel ini terdiri dari 16 (enam belas) item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun. Dari penyebaran kuesioner sebanyak 39 responden, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Deskripsi Item-item pada Variabel Motivasi Kerja**

| Item              | Jawaban Responden |       |     |       |     |       |     |       |     |      | Avg  |
|-------------------|-------------------|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|------|------|
|                   | SS                |       | S   |       | CS  |       | TS  |       | STS |      |      |
|                   | Jlh               | %     | Jlh | %     | Jlh | %     | Jlh | %     | Jlh | %    |      |
| X <sub>2.1</sub>  | 27                | 69,23 | 12  | 30,77 | 0   | 0     | 0   | 0     | 0   | 0    | 4,69 |
| X <sub>2.2</sub>  | 8                 | 20,51 | 26  | 66,67 | 3   | 7,69  | 2   | 5,13  | 0   | 0    | 4,03 |
| X <sub>2.3</sub>  | 16                | 41,03 | 17  | 43,59 | 5   | 12,82 | 1   | 2,56  | 0   | 0    | 4,23 |
| X <sub>2.4</sub>  | 21                | 53,84 | 14  | 35,90 | 4   | 10,26 | 0   | 0     | 0   | 0    | 4,44 |
| X <sub>2.5</sub>  | 12                | 30,77 | 22  | 56,41 | 3   | 7,69  | 2   | 5,13  | 0   | 0    | 4,13 |
| X <sub>2.6</sub>  | 7                 | 17,94 | 26  | 66,67 | 6   | 15,39 | 0   | 0     | 0   | 0    | 4,03 |
| X <sub>2.7</sub>  | 13                | 33,33 | 19  | 48,72 | 6   | 15,39 | 1   | 2,56  | 0   | 0    | 4,13 |
| X <sub>2.8</sub>  | 6                 | 15,38 | 23  | 59,98 | 9   | 23,07 | 1   | 2,56  | 0   | 0    | 3,87 |
| X <sub>2.9</sub>  | 17                | 43,59 | 19  | 48,72 | 3   | 7,69  | 0   | 0     | 0   | 0    | 4,36 |
| X <sub>2.10</sub> | 2                 | 5,13  | 30  | 76,92 | 7   | 17,95 | 0   | 0     | 0   | 0    | 3,87 |
| X <sub>2.11</sub> | 2                 | 5,13  | 17  | 43,58 | 15  | 38,47 | 5   | 12,82 | 0   | 0    | 3,41 |
| X <sub>2.12</sub> | 2                 | 5,13  | 12  | 30,77 | 17  | 43,58 | 6   | 15,39 | 2   | 5,13 | 3,15 |
| X <sub>2.13</sub> | 21                | 53,85 | 17  | 43,59 | 1   | 2,56  | 0   | 0     | 0   | 0    | 4,51 |
| X <sub>2.14</sub> | 18                | 46,15 | 19  | 48,72 | 2   | 5,13  | 0   | 0     | 0   | 0    | 4,41 |
| X <sub>2.15</sub> | 19                | 48,72 | 20  | 51,28 | 0   | 0     | 0   | 0     | 0   | 0    | 4,49 |
| X <sub>2.16</sub> | 7                 | 17,95 | 22  | 56,41 | 10  | 25,64 | 0   | 0     | 0   | 0    | 3,92 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2016

Berdasarkan uraian tabel 4.7 di atas, jawaban responden terhadap motivasi kerja ( $X_2$ ) dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pada item pegawai bertanggungjawab terhadap tugas masing-masing yang diberikan wewenang kepadanya ( $X_{2.1}$ ), menunjukkan sebanyak 27 responden (69,23%) menjawab sangat setuju dan 12 responden (30,77%) menjawab setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,69 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan sangat setuju jika pegawai bertanggungjawab terhadap tugas masing-masing yang diberikan wewenang kepadanya.

Pada item setiap tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai dapat diselesaikan dengan baik tanpa ada alasan sedikitpun ( $X_{2.2}$ ), menunjukkan sebanyak 8 responden (20,51%) menjawab sangat setuju, 26 responden (66,67%) menjawab setuju, 3 responden (7,69%) menjawab cukup setuju dan 2 responden (5,13%) menjawab tidak setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,03 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika setiap tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai dapat diselesaikan dengan baik tanpa ada alasan sedikitpun.

Pada item promosi jabatan dapat meningkatkan motivasi kerja ( $X_{2.3}$ ), menunjukkan sebanyak 16 responden (41,03%) menjawab sangat setuju, 17 responden (43,59%) menjawab setuju, 5 responden (12,82%) menjawab cukup setuju dan 1 responden (2,56%) menjawab tidak setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,23 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika promosi jabatan dapat meningkatkan motivasi kerja.

Pada item pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi dalam bekerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja ( $X_{2.4}$ ), menunjukkan

sebanyak 21 responden (53,84%) menjawab sangat setuju, 14 responden (35,90%) menjawab sangat setuju, dan 4 responden (10,26%) menjawab cukup setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,44 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi dalam bekerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja.

Pada item pegawai termotivasi memberikan pelayanan terbaik jika pekerjaan sesuai dengan keahlian ( $X_{2.5}$ ), menunjukkan sebanyak 12 responden (30,77%) menjawab sangat setuju, 22 responden (56,41%) menjawab setuju, 3 responden (7,69%) menjawab cukup setuju dan 2 responden (5,13%) menjawab tidak setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,13 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika pegawai termotivasi memberikan pelayanan terbaik jika pekerjaan sesuai dengan keahlian.

Pada item pegawai menikmati dan menyukai pekerjaan yang dilakukan saat ini ( $X_{2.6}$ ), menunjukkan sebanyak 7 responden (17,94%) menjawab sangat setuju, 26 responden (66,67%) menjawab setuju, dan 6 responden (15,39%) menjawab cukup setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,03 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika pegawai menikmati dan menyukai pekerjaan yang dilakukan saat ini.

Pada item pengembangan mutu melalui pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada pegawai dapat meningkatkan semangat kerja yang tinggi ( $X_{2.7}$ ), menunjukkan sebanyak 13 responden (33,33%) menjawab sangat setuju, 19 responden (48,72%) menjawab setuju, 6 responden (15,39%) menjawab cukup setuju dan 1 responden (2,56%) menjawab tidak setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,13 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika

pengembangan mutu melalui pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada pegawai dapat meningkatkan semangat kerja yang tinggi.

Pada item setiap pelatihan yang pernah diikuti telah sesuai dengan harapan dan keinginan sehingga dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja ( $X_{2.8}$ ), menunjukkan sebanyak 6 responden (15,38%) menjawab sangat setuju, 23 responden (59,98%) menjawab setuju, 9 responden (23,07%) menjawab cukup setuju dan 1 responden (2,56%) menjawab tidak setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3,87 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika setiap pelatihan yang pernah diikuti telah sesuai dengan harapan dan keinginan sehingga dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja.

Pada item pegawai akan terdorong meningkatkan kinerja yang terbaik bila sistem kebijakan instansi dapat meningkatkan motivasi kerja ( $X_{2.9}$ ), menunjukkan sebanyak 17 responden (43,59%) menjawab sangat setuju, 19 responden (48,72%) menjawab setuju, dan 3 responden (7,69%) menjawab cukup setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,36 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika pegawai akan terdorong meningkatkan kinerja yang terbaik bila sistem kebijakan instansi dapat meningkatkan motivasi kerja.

Pada item sejauh ini sistem kebijakan kerja telah sesuai dengan harapan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai ( $X_{2.10}$ ), menunjukkan sebanyak 2 responden (5,13%) menjawab sangat setuju, 30 responden (76,92%) menjawab setuju dan 7 responden (17,95%) menjawab cukup setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3,87 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika sejauh ini sistem kebijakan kerja telah sesuai dengan harapan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.



Pada item penentuan besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat pendidikan pegawai ( $X_{2.11}$ ), menunjukkan sebanyak 2 responden (5,13%) menjawab sangat setuju, 17 responden (43,58%) menjawab setuju, 15 responden (38,47%) menjawab cukup setuju dan 5 responden (12,82%) menjawab tidak setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3,41 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan cukup setuju jika penentuan besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat pendidikan pegawai.

Pada item sejauh ini gaji yang diterima telah sesuai dengan harapan yang diinginkan ( $X_{2.12}$ ), menunjukkan sebanyak 2 responden (5,13%) menjawab sangat setuju, 12 responden (30,77%) menjawab setuju, 17 responden (43,58%) menjawab cukup setuju, 6 responden (15,39%) menjawab tidak setuju dan 2 responden (5,13%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3,15 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan cukup setuju jika sejauh ini gaji yang diterima telah sesuai dengan harapan yang diinginkan.

Pada item hubungan antar atasan dan bawahan dapat mempengaruhi motivasi pegawai dalam bekerja ( $X_{2.13}$ ), menunjukkan sebanyak 21 responden (53,85%) menjawab sangat setuju, 17 responden (43,59%) menjawab setuju, dan 1 responden (2,56%) menjawab cukup setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,51 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan sangat setuju jika hubungan antar atasan dan bawahan dapat mempengaruhi motivasi pegawai dalam bekerja.

Pada item sejauh ini hubungan antara pribadi saya dengan pegawai lainnya telah berjalan dengan baik sehingga dapat membantu meningkatkan kinerja saya ( $X_{2.14}$ ), menunjukkan sebanyak 18 responden (46,15%) menjawab sangat setuju, 19 responden (48,72%) menjawab setuju dan 2 responden (5,13%)

menjawab cukup setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,41 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika sejauh ini hubungan antara pribadi saya dengan pegawai lainnya telah berjalan dengan baik sehingga dapat membantu meningkatkan kinerja saya.

Pada item kondisi lingkungan kerja meningkatkan motivasi untuk meningkatkan kinerja ( $X_{2.15}$ ), menunjukkan sebanyak 19 responden (48,72%) menjawab sangat setuju dan 20 responden (51,28%) menjawab setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,49 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika kondisi lingkungan kerja meningkatkan motivasi untuk meningkatkan kinerja.

Pada item sejauh ini lingkungan kerja yang terbangun telah berjalan sesuai harapan semua pihak ( $X_{2.16}$ ), menunjukkan sebanyak 7 responden (17,95%) menjawab sangat setuju, 22 responden (56,41%) menjawab setuju dan 10 responden (25,64%) menjawab cukup setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3,92 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika sejauh ini lingkungan kerja yang terbangun telah berjalan sesuai harapan semua pihak.

### c. Gambaran Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai

Pada variabel ini terdiri dari 12 (dua belas) item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja pegawai (Y) pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun. Dari penyebaran kuesioner sebanyak 39 responden, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.8**  
**Deskripsi Item-item pada Variabel Kinerja Pegawai**

| Item            | Jawaban Responden |       |     |       |     |       |     |      |     |      | Avg  |
|-----------------|-------------------|-------|-----|-------|-----|-------|-----|------|-----|------|------|
|                 | SS                |       | S   |       | CS  |       | TS  |      | STS |      |      |
|                 | Jlh               | %     | Jlh | %     | Jlh | %     | Jlh | %    | Jlh | %    |      |
| Y <sub>1</sub>  | 14                | 35,90 | 23  | 58,97 | 2   | 5,13  | 0   | 0    | 0   | 0    | 4,31 |
| Y <sub>2</sub>  | 10                | 25,64 | 26  | 66,67 | 3   | 7,69  | 0   | 0    | 0   | 0    | 4,18 |
| Y <sub>3</sub>  | 10                | 25,64 | 23  | 58,97 | 6   | 15,39 | 0   | 0    | 0   | 0    | 4,10 |
| Y <sub>4</sub>  | 15                | 38,46 | 22  | 56,41 | 2   | 5,13  | 0   | 0    | 0   | 0    | 4,33 |
| Y <sub>5</sub>  | 15                | 38,46 | 21  | 53,85 | 2   | 5,13  | 1   | 2,56 | 0   | 0    | 4,28 |
| Y <sub>6</sub>  | 13                | 33,33 | 18  | 46,16 | 7   | 17,95 | 0   | 0    | 1   | 2,56 | 4,08 |
| Y <sub>7</sub>  | 15                | 38,46 | 23  | 58,98 | 1   | 2,56  | 0   | 0    | 0   | 0    | 4,36 |
| Y <sub>8</sub>  | 23                | 58,98 | 15  | 38,46 | 1   | 2,56  | 0   | 0    | 0   | 0    | 4,56 |
| Y <sub>9</sub>  | 10                | 25,64 | 25  | 64,10 | 4   | 10,26 | 0   | 0    | 0   | 0    | 4,15 |
| Y <sub>10</sub> | 16                | 41,03 | 22  | 56,41 | 1   | 2,56  | 0   | 0    | 0   | 0    | 4,38 |
| Y <sub>11</sub> | 20                | 51,28 | 19  | 48,72 | 0   | 0     | 0   | 0    | 0   | 0    | 4,51 |
| Y <sub>12</sub> | 26                | 66,67 | 12  | 30,77 | 0   | 0     | 1   | 2,56 | 0   | 0    | 4,62 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2016

Berdasarkan uraian tabel 4.8 di atas, jawaban responden terhadap kinerja pegawai (Y) dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pada item pegawai memperhatikan kesempurnaan hasil kerja (Y<sub>1</sub>), menunjukkan sebanyak 14 responden (35,90%) menjawab sangat setuju, 23 responden (58,97%) menjawab setuju dan 2 responden (5,13%) menjawab cukup setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,31 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika pegawai memperhatikan kesempurnaan hasil kerja.

Pada item hasil pekerjaan sesuai dengan ketentuan/prosedur (Y<sub>2</sub>), menunjukkan sebanyak 10 responden (25,64%) menjawab sangat setuju, 26 responden (66,67%) menjawab setuju dan 3 responden (7,69%) menjawab cukup setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,18 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika hasil pekerjaan sesuai dengan ketentuan/prosedur.

Pada item kuantitas pekerjaan sesuai dengan yang ditargetkan (Y<sub>3</sub>), menunjukkan sebanyak 10 responden (25,64%) menjawab sangat setuju, 23

responden (58,97%) menjawab setuju dan 6 responden (15,39%) menjawab cukup setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,10 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika kuantitas pekerjaan sesuai dengan yang ditargetkan.

Pada item membantu rekan kerja yang sedang menghadapi masalah ( $Y_4$ ), menunjukkan sebanyak 15 responden (38,46%) menjawab sangat setuju, 22 responden (56,41%) menjawab setuju dan 2 responden (5,13%) menjawab cukup setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,33 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika membantu rekan kerja yang sedang menghadapi masalah.

Pada item penyelesaian pekerjaan dilakukan tepat waktu ( $Y_5$ ), menunjukkan sebanyak 15 responden (38,46%) menjawab sangat setuju, 21 responden (53,85%) menjawab setuju, 2 responden (5,13%) menjawab cukup setuju dan 1 responden (2,56%) menjawab tidak setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,28 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika penyelesaian pekerjaan dilakukan tepat waktu.

Pada item tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain ( $Y_6$ ), menunjukkan sebanyak 13 responden (33,33%) menjawab sangat setuju, 18 responden (46,14%) menjawab setuju, 7 responden (17,95%) menjawab cukup setuju dan 1 responden (2,56%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,08 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

Pada item kerjasama seseorang dengan pegawai lain menentukan efektifitas tugas yang diberikan ( $Y_7$ ), menunjukkan sebanyak 15 responden

(38,46%) menjawab sangat setuju, 23 responden (58,97%) menjawab setuju dan 1 responden (2,56%) menjawab cukup setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,36 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika kerjasama seseorang dengan pegawai lain menentukan efektifitas tugas yang diberikan.

Pada item pengetahuan pekerjaan akan dapat membantu seseorang menyelesaikan suatu pekerjaan dengan efisien dan efektif ( $Y_8$ ), menunjukkan sebanyak 23 responden (58,98%) menjawab sangat setuju, 15 responden (38,46%) menjawab setuju dan 1 responden (2,56%) menjawab cukup setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,56 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan sangat setuju jika pengetahuan pekerjaan akan dapat membantu seseorang menyelesaikan suatu pekerjaan dengan efisien dan efektif.

Pada item pegawai mempunyai keinginan kuat untuk belajar hal baru di kantor ( $Y_9$ ), menunjukkan sebanyak 10 responden (25,64%) menjawab sangat setuju, 25 responden (64,10%) menjawab setuju dan 4 responden (10,26%) menjawab cukup setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,15 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika pegawai mempunyai keinginan kuat untuk belajar hal baru di kantor.

Pada item pegawai meningkatkan pengetahuan baru untuk meningkatkan kinerja ( $Y_{10}$ ), menunjukkan sebanyak 16 responden (41,03%) menjawab sangat setuju, 22 responden (56,41%) menjawab setuju dan 1 responden (2,56%) menjawab cukup setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,38 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju jika pegawai meningkatkan pengetahuan baru untuk meningkatkan kinerja.

Pada item pegawai mempunyai tanggung jawab atas pekerjaannya ( $Y_{11}$ ), menunjukkan sebanyak 20 responden (51,28%) menjawab sangat setuju dan 19 responden (48,72%) menjawab setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,51 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan sangat setuju jika pegawai mempunyai tanggung jawab atas pekerjaannya.

Pada item kehadiran pegawai mencerminkan komitmen pegawai terhadap tugasnya ( $Y_{12}$ ), menunjukkan sebanyak 26 responden (66,67%) menjawab sangat setuju, 12 responden (30,77%) menjawab setuju dan 1 responden (2,56%) menjawab tidak setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4,62 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan sangat setuju jika kehadiran pegawai mencerminkan komitmen pegawai terhadap tugasnya.

### 3. Uji Validitas

Angket penelitian disusun dalam tiga kelompok sesuai dengan banyaknya variabel penelitian. Jumlah item keseluruhan adalah 44 item pernyataan. Angket yang digunakan dalam mengukur variabel, terdiri dari variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) dan satu lagi yang bertindak sebagai variabel terikatnya yaitu variabel kinerja pegawai ( $Y$ ). Semua pernyataan angket diukur dalam skala ordinal dan disusun dalam bentuk skala Likert.

Pengujian instrumen penelitian sangat penting dilakukan sebelum penelitian dilaksanakan, karena pengujian bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen telah memenuhi persyaratan, baik ditinjau dari segi kesahihan/validitasnya maupun dari segi keterandalannya. Menurut Sugiono (1999 : 109) "Sebuah instrumen penelitian dapat dikatakan valid jika instrumen

penelitian tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur”.

Sebuah instrumen dapat dikatakan sahih apabila dapat mengukur apa yang diukur. Instrumen dikatakan valid apabila instrumen penelitian mampu mengukur variabel pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan pengendalian serta kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun Kepulauan Riau.

Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauhmana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud (Arikunto, 2010 : 160). Adapun alat pengujian yang dipakai adalah rumus korelasi Product Moment Pearson. (Soepono dalam Iskandar, 2004 : 65) sebagai berikut :

1. Penentuan nilai korelasi (r)

Untuk menentukan nilai korelasi, digunakan rumus sebagai berikut :

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

2. Kaidah Keputusan

Nilai  $r_{hitung}$  kemudian dibandingkan dengan nilai  $r_{tabel}$  dengan tingkat  $\alpha$  tertentu dan derajat bebas sebesar  $n-2$ . Kaidah keputusan sebagai berikut :

- a. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka alat ukur yang digunakan valid
- b. Jika  $r_{hitung} \leq r_{tabel}$  maka alat ukur yang digunakan tidak valid

Untuk menguji validitas setiap item, skor-skor yang ada pada item yang dimaksud dikorelasikan dengan skor total. Skor item dipandang sebagai nilai X dan skor total dipandang sebagai Y. Dengan diperolehnya indeks validitas setiap

item dapat diketahui dengan pasti item-item manakah yang tidak memenuhi syarat ditinjau dari validitasnya. Berdasarkan informasi tersebut peneliti dapat mengganti ataupun merevisi item-item dimaksud. Pengujian terhadap item dapat dilakukan dengan mengkorelasikan item dengan skor total pada dimensi. Hasil uji validitas terhadap variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Gaya kepemimpinan ( $X_1$ )**

| Item  | r     | r tabel | Keputusan   |
|-------|-------|---------|-------------|
| X1.1  | 0.276 | 0.202   | Valid       |
| X1.2  | 0.505 | 0.202   | Valid       |
| X1.3  | 0.468 | 0.202   | Valid       |
| X1.4  | 0.469 | 0.202   | Valid       |
| X1.5  | 0.197 | 0.202   | Tidak Valid |
| X1.6  | 0.467 | 0.202   | Valid       |
| X1.7  | 0.278 | 0.202   | Valid       |
| X1.8  | 0.586 | 0.202   | Valid       |
| X1.9  | 0.558 | 0.202   | Valid       |
| X1.10 | 0.544 | 0.202   | Valid       |
| X1.11 | 0.650 | 0.202   | Valid       |
| X1.12 | 0.581 | 0.202   | Valid       |
| X1.13 | 0.550 | 0.202   | Valid       |
| X1.14 | 0.690 | 0.202   | Valid       |
| X1.15 | 0.457 | 0.202   | Valid       |
| X1.16 | 0.218 | 0.202   | Valid       |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2016

Berdasarkan tabel 4.9 di atas diperoleh gambaran bahwa uji instrumen untuk variabel gaya kepemimpinan mengidentifikasi hanya satu item pernyataan yang tidak valid, sehingga lima belas item data bisa dilanjutkan ke analisis berikutnya. Selanjutnya uji validitas untuk variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) adalah sebagai berikut :



**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi kerja (X<sub>2</sub>)**

| Item  | r     | r tabel | Keputusan   |
|-------|-------|---------|-------------|
| X2.1  | 0.456 | 0.202   | Valid       |
| X2.2  | 0.512 | 0.202   | Valid       |
| X2.3  | 0.575 | 0.202   | Valid       |
| X2.4  | 0.176 | 0.202   | Tidak Valid |
| X2.5  | 0.447 | 0.202   | Valid       |
| X2.6  | 0.663 | 0.202   | Valid       |
| X2.7  | 0.672 | 0.202   | Valid       |
| X2.8  | 0.601 | 0.202   | Valid       |
| X2.9  | 0.474 | 0.202   | Valid       |
| X2.10 | 0.544 | 0.202   | Valid       |
| X2.11 | 0.364 | 0.202   | Valid       |
| X2.12 | 0.511 | 0.202   | Valid       |
| X2.13 | 0.353 | 0.202   | Valid       |
| X2.14 | 0.515 | 0.202   | Valid       |
| X2.15 | 0.284 | 0.202   | Valid       |
| X2.16 | 0.634 | 0.202   | Valid       |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Berdasarkan tabel 4.10 di atas diperoleh gambaran bahwa uji instrumen untuk variabel motivasi kerja ada satu item pertanyaan yang tidak valid sehingga pertanyaan tersebut dibuang sedangkan lima belas pertanyaan lain dilanjutkan ke analisis berikutnya.

Uji validitas untuk variabel Y (kinerja pegawai) yang terdiri dari 14 item pernyataan menyatakan bahwa semua item pernyataan valid. Hasil perhitungan dijelaskan pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Y (Kinerja pegawai)**

| Item | r     | r table | Keputusan |
|------|-------|---------|-----------|
| Y1   | 0.605 | 0.202   | Valid     |
| Y2   | 0.716 | 0.202   | Valid     |
| Y3   | 0.628 | 0.202   | Valid     |
| Y4   | 0.297 | 0.202   | Valid     |
| Y5   | 0.632 | 0.202   | Valid     |
| Y6   | 0.520 | 0.202   | Valid     |
| Y7   | 0.333 | 0.202   | Valid     |
| Y8   | 0.615 | 0.202   | Valid     |
| Y9   | 0.469 | 0.202   | Valid     |
| Y10  | 0.662 | 0.202   | Valid     |
| Y11  | 0.642 | 0.202   | Valid     |
| Y12  | 0.651 | 0.202   | Valid     |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2016

Suatu item dikatakan valid apabila nilai  $r$  atau nilai korelasi antara skors item dengan totalnya menunjukkan koefisien yang signifikan, dikatakan signifikan apabila nilai  $r_{tabel}$  dari item lebih kecil dari nilai  $r_{hitung}$ , dengan menggunakan tabel  $r$  untuk korelasi *product moment* dan mengambil  $\alpha = 0.05$  dan  $n = 39$ , berdasarkan perhitungan tersebut diperoleh nilai  $r_{tabel} = 0.202$ , apabila terdapat pernyataan item yang tidak valid maka data yang didapat tidak bisa digunakan untuk analisis selanjutnya.

#### 4. Uji Reliabilitas

Hasil penelitian tergantung pada kualitas data yang dianalisis dan instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian instrumen pada penelitian ini adalah kuesioner, sehingga data yang diperoleh dan responden akan diuji kualitas datanya dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

Uji Reliabilitas bertujuan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Jadi dengan kata lain bahwa reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan, bila alat pengukur tersebut digunakan dua kali atau lebih untuk mengukur gejala yang sama, dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten. Setiap instrumen seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten, sehingga hasil pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama dimensi yang diukur dalam diri subyek memang belum berubah. Untuk menghitung koefisien reliabilitas, Cronbach (1951) dalam

Soehartono (2000: 86) menyarankan penggunaan koefisien *alpha*: “Suatu koefisien reliabilitas yang disebut koefisien *alpha*. Koefisien *alpha* ini menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma^2} \right)$$

Dimana  $\alpha$  = Reliabilitas Instrument  
 $k$  = Banyak butir pertanyaan  
 $\sigma^2$  = Varians Total  
 $\sum \sigma_b^2$  = Jumlah Varians Butir

Berdasarkan hasil perhitungan data dengan menggunakan rumus tersebut, maka diperoleh keputusan koefisien reliabilitas dari masing-masing variabel sebagai berikut :

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

| No | Variabel Penelitian         | Reliabilitas | *) Rujukan    | Keputusan      |
|----|-----------------------------|--------------|---------------|----------------|
| 1. | Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) | 0.7590       | +0.70 - +0.78 | Cukup Reliabel |
| 2. | Motivasi kerja ( $X_2$ )    | 0.7794       | +0.70 - +0.78 | Cukup Reliabel |
| 3. | Kinerja pegawai (Y)         | 0.7981       | +0.79 - +0.84 | Reliabel       |

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2016

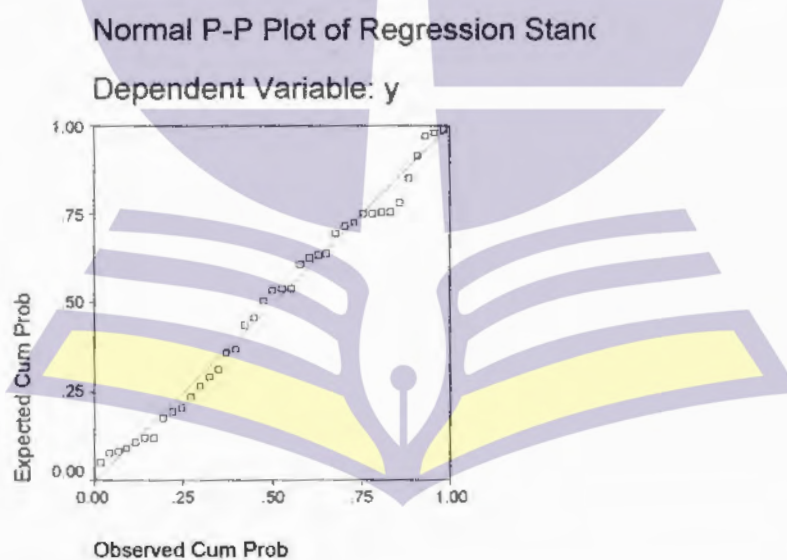
\*) Balian (1988) dalam Soehartono (2004 : 85) mengemukakan pedoman interpretasi nilai berdasarkan koefisien reliabilitas, yaitu sebagai berikut :

|                  |   |                                      |
|------------------|---|--------------------------------------|
| +0.90 - +1.00    | : | luar biasa bagus/luar biasa reliabel |
| +0.85 - +0.89    | : | sangat bagus/sangat reliabel         |
| +0.79 - +0.84    | : | bagus/reliabel                       |
| +0.70 - +0.78    | : | cukup reliabel                       |
| Kurang dari 0.70 | : | kurang reliabel                      |

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian mempunyai nilai reliabilitas yang bagus. Keputusan reliabel ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen yang digunakan untuk mengukur seluruh item dari variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja serta kinerja pegawai sebagaimana telah dioperasionalkan pada operasionalisasi variabel dapat diterima keterandalannya atau kekonsistennannya.

### 5. Uji Normalitas

Asumsi normalitas ini dapat dilakukan dengan melihat grafik normal *probability plot*. Jika grafik Plot menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal maka dapat disimpulkan bahwa model garis regresi memenuhi asumsi normalitas.



Berdasarkan plot peluang normal di atas dapat dilihat bahwa penyebaran titik-titiknya mengikuti garis diagonal sehingga dapat dikatakan bahwa data penelitian mengikuti distribusi normal.

## 6. Uji Multikolonieritas

Salah satu cara untuk mengetahui gejala ini adalah dengan *Variance Inflation Factor* (VIF) dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika nilai VIF tidak lebih dari 5, maka mengidentifikasi bahwa tidak terdapat gejala Multikolonieritas.

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | 19.300                      | 8.428      |                           | 2.290 | .028 |                         |       |
|       | x1         | 8.701E-02                   | .132       | .105                      | .657  | .516 | .725                    | 1.379 |
|       | x2         | .407                        | .126       | .516                      | 3.228 | .003 | .725                    | 1.379 |

a. Dependent Variable: y

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai VIF untuk variabel bebas  $X_1$  dan  $X_2 < 5$  sehingga tidak terdapat gejala multikolonieritas untuk data tersebut.

## 7. Analisis Regresi Linier Multipel

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan bantuan SPSS versi 21.0, didapat output sebagai berikut :

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 19.300                      | 8.428      |                           | 2.290 | .028 |
|       | x1         | 8.701E-02                   | .132       | .105                      | .657  | .516 |
|       | x2         | .407                        | .126       | .516                      | 3.228 | .003 |

a. Dependent Variable: y

Persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y' = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y' = 19.300 + 0.087X_1 + 0.407X_2$$

Keterangan:

$Y'$  = Kinerja pegawai

$b_0$  = konstanta

$b_1, b_2, b_3$  = koefisien regresi

$X_1$  = gaya kepemimpinan

$X_2$  = motivasi kerja

Persamaan regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

$$Y' = 19.300 + 0.087X_1 + 0.407X_2$$

- Konstanta sebesar 19.300; artinya jika gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) nilainya adalah 0, maka kinerja pegawai akan bernilai adalah 19.300.
- Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 0.087; artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan gaya kepemimpinan mengalami peningkatan 1%, maka kinerja pegawai ( $Y'$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0.087. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai, semakin cocok gaya kepemimpinan pemimpin dengan pegawainya maka kinerja akan meningkat juga.
- Koefisien regresi variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) sebesar 0.407; artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan motivasi kerja mengalami peningkatan 1%, maka kinerja pegawai ( $Y'$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0.407. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara

motivasi kerja dengan kinerja pegawai, semakin baik motivasi kerja seorang pegawai maka kinerjanya akan meningkat juga.

## 8. Analisis Korelasi Ganda (R)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua atau lebih variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) terhadap variabel dependen (Y) secara serentak. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar hubungan yang terjadi antara variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) secara serentak terhadap variabel dependen (Y). nilai R berkisar antara 0 sampai 1, nilai semakin mendekati 1 berarti hubungan yang terjadi semakin kuat, sebaliknya nilai semakin mendekati 0 maka hubungan yang terjadi semakin lemah.

Menurut Sugiyono (2007) pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut:

0,00 - 0,199 = sangat rendah

0,20 - 0,399 = rendah

0,40 - 0,599 = sedang

0,60 - 0,799 = kuat

0,80 - 1,000 = sangat kuat

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

Tabel. Hasil analisis korelasi ganda

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .578 <sup>a</sup> | .334     | .297              | 3.4322                     |

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: y

Berdasarkan tabel di atas diperoleh angka R sebesar 0,578. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang sedang antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

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

Analisis determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui prosentase sumbangan pengaruh variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) secara serentak terhadap variabel dependen (Y). Koefisien ini menunjukkan seberapa besar prosentase variasi variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen.  $R^2$  sama dengan 0, maka tidak ada sedikitpun prosentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen, atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model tidak menjelaskan sedikitpun variasi variabel dependen. Sebaliknya  $R^2$  sama dengan 1, maka prosentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen adalah sempurna, atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model menjelaskan 100% variasi variabel dependen.

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



Tabel. Hasil analisis determinasi

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .578 <sup>a</sup> | .334     | .297              | 3.4322                     |

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: y

Berdasarkan tabel di atas diperoleh angka  $R^2$  (*R Square*) sebesar 0.334 atau (33.4%). Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel independen (gaya kepemimpinan dan motivasi kerja) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) sebesar 33.4%. Atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model (gaya kepemimpinan dan motivasi kerja) mampu menjelaskan sebesar 33.4% variasi variabel dependen (kinerja pegawai). Sedangkan sisanya sebesar 66.6% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Adjusted R Square adalah nilai R Square yang telah disesuaikan, nilai ini selalu lebih kecil dari R Square dan angka ini bisa memiliki harga negatif. Menurut Sugiyono (2007) bahwa untuk regresi dengan lebih dari dua variabel bebas digunakan Adjusted  $R^2$  sebagai koefisien determinasi.

#### 10. Uji Koefisien Regresi Secara Bersama-sama (Uji F)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y). Atau untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau tidak. Signifikan berarti hubungan yang terjadi dapat berlaku untuk populasi (dapat digeneralisasikan),

karena data yang diambil merupakan data populasi maka tidak dilakukan pengujian keberartian model.

Dari hasil output analisis regresi dapat diketahui nilai F seperti pada tabel 2 berikut ini.

**Tabel. Hasil Uji F**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 212.289        | 2  | 106.145     | 9.011 | .001 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 424.070        | 36 | 11.780      |       |                   |
|       | Total      | 636.359        | 38 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: y

Tahap-tahap untuk melakukan uji F adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan Hipotesis

Ho : Tidak ada pengaruh secara signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.

Ha : ada pengaruh secara signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.

2. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi menggunakan  $\alpha = 5\%$  (signifikansi 5% atau 0,05 adalah ukuran standar yang sering digunakan dalam penelitian)

3. Menentukan F hitung

Berdasarkan tabel diperoleh F hitung sebesar 9.011

#### 4. Menentukan F tabel

Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%,  $\alpha = 5\%$ , df 1 (jumlah variabel-1) = 1, dan df 2 (n-k-1) atau  $39-3-1 = 35$  (n adalah jumlah kasus dan k adalah jumlah variabel independen), hasil diperoleh untuk F tabel sebesar 4.200.

#### 5. Kriteria pengujian

- Ho diterima bila F hitung < F tabel

- Ho ditolak bila F hitung > F tabel

#### 6. Membandingkan F hitung dengan F tabel.

Nilai F hitung > F tabel ( $9.011 > 4.200$ ), maka Ho ditolak.

#### 7. Kesimpulan

Karena F hitung > F tabel ( $9.011 > 4.200$ ), maka Ho ditolak, artinya ada pengaruh secara signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap terhadap kinerja pegawai. Jadi dari kasus ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun.

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

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y).

Dari hasil analisis regresi output dapat disajikan sebagai berikut :

**Tabel. Uji t**

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 19.300                      | 8.428      |                           | 2.290 | .028 |
|       | x1         | 8.701E-02                   | .132       | .105                      | .657  | .516 |
|       | x2         | .407                        | .126       | .516                      | 3.228 | .003 |

a. Dependent Variable: y

Langkah-langkah pengujian sebagai berikut :

**Pengujian koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan**

1. Menentukan Hipotesis

$H_0$  : Secara parsial tidak ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

$H_1$  : Secara parsial ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

2. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi menggunakan  $\alpha = 5\%$

3. Menentukan t hitung

Berdasarkan tabel diperoleh t hitung sebesar 2.005

4. Menentukan t tabel

Tabel distribusi t dicari pada  $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$  (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df)  $n-k-1$  atau  $39-3-1 = 35$  (n adalah jumlah kasus dan k adalah jumlah variabel independen). Dengan pengujian 2 sisi (signifikansi = 0,025) hasil diperoleh untuk t tabel sebesar 2,021.

### 5. Kriteria Pengujian

Ho diterima jika  $-t \text{ tabel} < t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$

Ho ditolak jika  $-t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$  atau  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$

### 6. Membandingkan $t_{hitung}$ dengan $t_{tabel}$

Nilai  $-t \text{ hitung} > -t \text{ tabel}$  ( $0.657 < 2.021$ ) maka Ho diterima

### 7. Kesimpulan

Oleh karena nilai  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $0.657 < 2.021$ ) maka Ho diterima, artinya secara parsial terdapat pengaruh yang tidak signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Jadi dari kasus ini dapat disimpulkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun.

### Pengujian koefisien regresi variabel motivasi kerja

#### 1. Menentukan Hipotesis

Ho : Secara parsial tidak ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

H<sub>0</sub> : Secara parsial ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

#### 2. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi menggunakan  $\alpha = 5\%$

#### 3. Menentukan $t$ hitung

Berdasarkan tabel diperoleh  $t$  hitung sebesar 2.021

#### 4. Menentukan t tabel

Tabel distribusi t dicari pada  $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$  (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df)  $n-k-1$  atau  $39-3-1 = 35$  ( $n$  adalah jumlah kasus dan  $k$  adalah jumlah variabel independen). Dengan pengujian 2 sisi (signifikansi = 0,025) hasil diperoleh untuk t tabel sebesar 2,021 .

#### 5. Kriteria Pengujian

Ho diterima jika  $-t \text{ tabel} < t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$

Ho ditolak jika  $-t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$  atau  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$

#### 6. Membandingkan t hitung dengan t tabel

Nilai  $-t \text{ hitung} > -t \text{ tabel}$  ( $3.228 > 2.021$ ) maka Ho ditolak

#### 7. Kesimpulan

Oleh karena nilai  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $3.228 > 2.021$ ) maka Ho ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Jadi dari kasus ini dapat disimpulkan bahwa secara parsial motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun.

### C. Pembahasan

#### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun

Secara parsial terdapat pengaruh yang tidak signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun. Hal ini disebabkan bahwa pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun mampu bekerja secara mandiri di dalam mengerjakan pekerjaannya. Hal

ini disebabkan karena adanya jadwal kerja dan SOP (*Standard Operational Procedure*) yang jelas mengenai hal-hal apa saja yang harus dikerjakan setiap harinya. Kinerja pegawai sangat ditentukan pada jadwal kerja dan SOP (*Standard Operational Procedure*) yang sudah ada dan jelas serta jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai bersifat konstan (sama setiap harinya), maka hal ini merupakan alasan mengapa gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun. Sebagaimana yang dikemukakan Mangkunegara (2000 : 67) bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Rivai (2005 : 34), kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Eko Yudhi Setiawan (2015), dimana gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional baik secara parsial maupun simultan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Murni Rizal (2010) dan Anggara Nasution (2013), dimana gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

## 2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun. Motivasi kerja sebagai kondisi yang berpengaruh terhadap seseorang yang membangkitkan, menggerakkan, mendorong, dan mengarahkan untuk bertindak dan berperilaku secara tertentu sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan yang diharapkan. Motivasi merupakan salah satu indikator dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun dalam pelayanan administrasi kepegawaian, pembinaan pegawai dan peningkatan efektivitas pelaksanaan tugas jabatan. Motivasi menjadi pendorong para pegawai untuk melaksanakan suatu kegiatan berupa pelayanan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Oleh karena itu tidak heran jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Dalam bidang pelayanan kepegawaian, motivasi kerja yang paling dibutuhkan adalah adanya kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut guna memberikan pelayanan kepada aparatur pemerintah. Dengan kemampuan dan keterampilan memberikan pelayanan yang mereka miliki maka pelaksanaan tugas dapat dilakukan dengan baik, cepat, dan memenuhi harapan dari semua pihak, baik itu organisasi maupun masyarakat

Rendahnya motivasi seorang pegawai dalam bekerja akan menyebabkan timbulnya kinerja yang rendah secara menyeluruh, untuk itu motivasi kerja



pegawai perlu dibangkitkan agar pegawai dapat menghasilkan kinerja yang baik dalam memberikan pelayanan kepada aparatur pemerintah.

Motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kinerja seseorang.

Sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2005 : 61) motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Siagian (2008 : 294) mengatakan motivasi sebagai proses batin atau proses psikologi yang terjadi pada diri seseorang yang sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang bersifat internal maupun eksternal.

Hasil penelitian ini juga didukung penelitian terdahulu oleh Chairunniza (2012), Anggara Nasution (2013), Abdul Kadir Tamher (2013), Arifuddin (2014), dan Andi Ginia (2015) dimana secara parsial motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan (bersama-sama) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun. Kepemimpinan adalah usaha suatu program pada saat terjadinya interaksi melalui komunikasi dengan gaya tertentu yang memotivasi seseorang atau kelompok dengan pengaruh yang tidak memaksa untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral atau etika. Kepemimpinan itu ditentukan dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin itu sendiri, jika gaya kepemimpinan yang diberikan baik dan dapat memberikan arahan kepada bawahan dengan baik maka kinerja pegawai akan meningkat sesuai dengan gaya kepemimpinan yang diberikan.

Gaya kepemimpinan ditentukan oleh pemimpin itu sendiri, sehingga jika gaya kepemimpinan yang diterapkan baik dan dapat memberikan arahan yang baik kepada bawahan, maka akan timbul kepercayaan dan menciptakan motivasi kerja dalam diri pegawai, sehingga semangat kerja pegawai meningkat yang juga mempengaruhi kinerja pegawai ke arah yang lebih baik.

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Sejalan dengan itu, menurut Manulang (2001 : 141) sebagai suatu proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan

tujuan-tujuan yang sudah ditentukan. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Menurut Viethzal (64 : 2004) gaya kepemimpinan juga menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategis, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mempengaruhi kinerja bawahannya. Pemimpin dituntut mampu memahami motif dari karyawannya, sebab motif didasari oleh keinginan untuk memuaskan berbagai jenis kebutuhan yang pada gilirannya akan mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Seorang pemimpin merupakan contoh, panutan, idola dan Pembina bagi seluruh anggota organisasi yang dipimpinnya dalam peningkatan hasil kerja. Wujud dari kepemimpinan antar lain perilaku, sikap, watak serta kebijakan yang dimiliki oleh pimpinan tersebut.

Sejalan dengan pendapat Kartono (2008 : 34) pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas, sehingga tingkah laku dan gayanya lah yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya atau style hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kemimpinannya.

Sejalan dengan pendapat Sinungan (2005 : 134) motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental seseorang yang memberikan energi, mendorong kegiatan dan gerakan yang mengarah atau penyaluran perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidak-seimbangan.

Motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seseorang karyawan untuk bekerja. Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Stephen P. Robbins, 2006).

Hasil penelitian ini juga didukung penelitian terdahulu oleh Andi Ginia (2015), dengan judul Tesis “Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberian Motivasi oleh Kepala Distrik Kinerja Pegawai di Kantor Distrik Wamena Kabupaten Jayawijaya” dimana secara simultan kepemimpinan dan pemberian motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara parsial terdapat pengaruh yang tidak signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun mampu bekerja secara mandiri di dalam mengerjakan pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena adanya jadwal kerja dan SOP (*Standard Operational Procedure*) yang jelas mengenai hal-hal apa saja yang harus dikerjakan setiap harinya, namun dalam hal ini gaya kepemimpinan harus menjadi suatu perhatian bagi pimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun, sehingga merupakan hal terpenting terciptanya iklim kerja yang menyenangkan yang mampu membuat kinerja pegawai pada lingkungan kerja tersebut menjadi lebih baik dan produktif.
2. Secara parsial terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun. Hal ini menunjukkan bahwa adanya motivasi kerja dapat mendorong peningkatan kinerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun.

3. Secara simultan (bersama-sama) gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja mampu mempengaruhi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun.

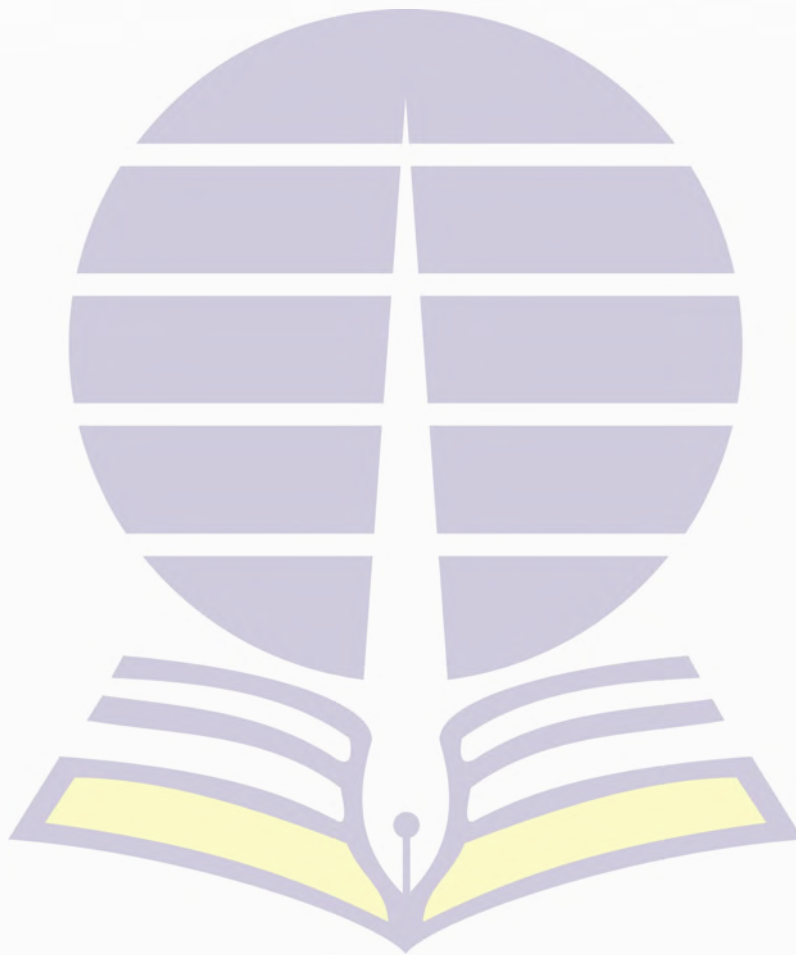
## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, ada beberapa saran sebagai bahan pertimbangan yaitu :

1. Kepemimpinan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun perlu memberikan keteladanan yang positif sehingga dapat menunjukkan kepada bawahan mengenai apa yang harus mereka lakukan, memberikan contoh-contoh dan terlibat dalam perilaku simbolik yang memberitahu para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, dan memberitahu perilaku yang layak untuk dilakukan, misalnya keteladanan dalam hal disiplin waktu, kepatuhan terhadap aturan, prosedur, tugas dan tanggungjawab sepenuhnya.
2. Motivasi kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun perlu ditingkatkan baik motivasi internal maupun eksternal. Untuk motivasi secara internal dapat dilakukan oleh pegawai sendiri dengan memandang bahwa pekerjaan atau tugas adalah tanggung jawab yang merupakan konsekuensi dari pekerjaan atau posisi sebagai pegawai yang dimiliki. Sedangkan motivasi eksternal dapat ditingkatkan melalui perhatian dari pimpinan dengan cara peningkatan kesejahteraan pegawai, hubungan antar pribadi yang lebih harmonis dan peningkatan lingkungan kerja yang aman dan

nyaman sehingga para pegawai dapat meraih prestasi kerja yang lebih baik pada waktu mendatang.

3. Kepada pimpinan agar secara rutin melakukan rapat koordinasi staf sehingga lebih dapat memperhatikan faktor-faktor pemberian motivasi kerja pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai ke arah yang lebih baik.



## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Arifuddin. (2014). Pengaruh Pendidikan Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Dompu. Jakarta : Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Blanchard. (2002) *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayaan Sumber Daya Mamusia*. Jakarta : Airlangga.
- Bungin, H.M. Burhan. (2005). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Prenada Media.
- Chairunniza. (2012). Pengaruh Karakteristik Demografi dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Utara. Jakarta : Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
- Cikmat, Sofyan. (1992). *Kinerja*, Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Dessler. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid II, Edisi Bahasa Indonesia, Prentice Hall, Inc.
- Effendy, Uchjana Onong. (2004). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Gibson, James L Ivancevich John M, Donnelly, James H. (2005) *Organisasi (Perilaku, Struktur Dan Proses)*. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Ginia, Andi (2015). Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberian Motivasi oleh Kepala Distrik Kinerja Pegawai di Kantor Distrik Wamena Kabupaten Jayawijaya. Jakarta : Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
- Gomez, Faustino Cardoso. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.
- Gordon, R.H., and Wilson J.D. (1994). "Tax Structure and Government Behavior : Implications For Tax Policy", *Journal of Economic Literature (JEL)*, National Bureau of Economic Research, W.P, 7244 : 1-19, New York



Hersey, P., Blanchard, K.H, and Johnson, D.E. (2007). *Management of Organizational Behavior*. Prentice Hall : Leading Human Resources.

Indiantoro, Nur, Supomo Bambang. (2002) *Metodologi Penelitian Bisnis*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Yogyakarta : BPFE.

Indrawijaya, Adam I. (1983). *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ketiga, Bandung : Sinar Baru.

Ilyas Yaslis. (2005). *Kinerja, Teori dan Penelitian*. Yogyakarta. Liberty.

Kartono, Kartini. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : Antar Ilmu-ilmu Sosial Universitas Indonesia.

Koontz, Harold dan Cyril O'Donnel. (1989) *Principle of Management*, Second Edition, McGraw-Hill Book Company Inc., New York.

Mangkunegara. (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara. (2005). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

Manulang, M. (2001). *Pengantar Ekonomi Perusahaan*. Edisi Revisi. Cetakan Ke Tujuh Belas.

Manulang, M. (2004). *Manajemen Personalia*. Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia.

Martoyo. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat. Yogyakarta : BPFE.

Nasution, Anggara. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Remunirasi dan Motivasi terhadap Kinerja Biro Sumber Daya Manusia Kepolisian Daerah Riau. Jakarta : Tugas Akhir Program Magister, Magister Manajemen Universitas Terbuka.

Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Rizal, Murni. (2010). Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Atasan-Bawahan dengan Kinerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lampung Utara. Jakarta : Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.

Robbins, Stephen, P. (2006). *Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi dan Aplikasi*. Jakarta : PT. Preshalindo.

Sarwoto. (1986). *Dasar-dasar Organisasi Dan Manajemen*, Edisi Pertama. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Scott A. et. Al, (2002). *Capital Structure and Financing of SMEs : Australian Evidence*, Journal of Accounting Finance 43.

Setiawan, Eko, Y. (2015), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan PT. ISS Indonesia di Rumah Sakit National Surabaya. Serabaya : Tugas Akhir Program Magister, Magister Manajemen Universitas Narotama.

Siagian, Sondang. P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta : Bumi Aksara.

Siagian, Sondang. P. (2008). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta : Rineka Cipta.

Sinungan, Muchdarsyah. (2005). *Produktivitas, Apa dan Bagaimana*, Cetakan Keempat Edisi kedua. Jakarta : Bumi Aksara. Jakarta.

Steiner, G., & Miner. (1988). *Management Policy and Strategy*. New York : Macmillan.

Soehartono Irawan. (2000), *Metode Penelitian Sosial*. Bandung : PT. Rosdakarya.

Soehartono Irawan. (2004). *Pengujian Validitas dan Reliabilitas*, Bandung. Bandung : PT. Rosdakarya.

Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM; Teori, Dimensi, dan Implementasi dalam Organisasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sugiono. (1999). *Metode Penelitian Sosial*, Bandung : Alfabeta.

Sugiyono. (2006). *Statistika Untuk Penelitian*, Cetakan Kesembilan, Bandung : Alfabeta.

Sugiyono. (2007). *Penelitian Sosial*, Bandung : Alfabeta.

Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu: Yogyakarta.

Sutarto. (1984). *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta : Gajahmada University Pers.

Tamher, A. K. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Maluku Tenggara. Jakarta : Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.

Terry, GR. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.

Umar, Husen. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Tiga, Jakarta, Intermedia.

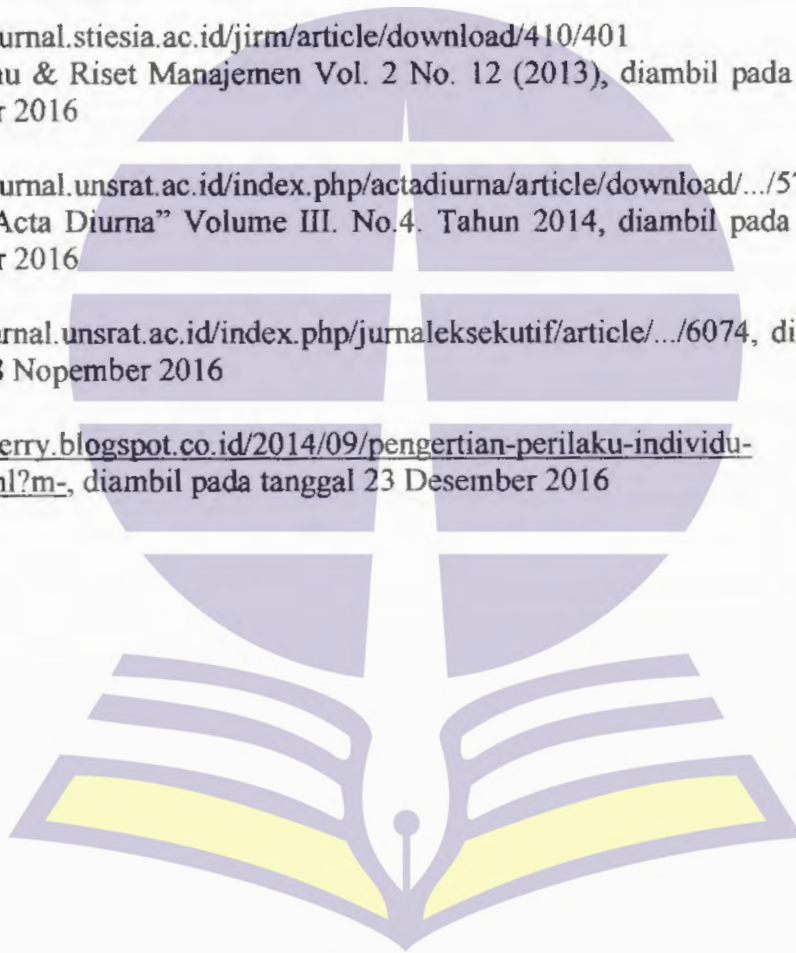
Veithzal. R. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori Ke Praktik*. Edisi pertama. Cetakan Pertama. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

<https://ejournal.stiesia.ac.id/jirm/article/download/410/401>  
Jurnal Ilmu & Riset Manajemen Vol. 2 No. 12 (2013), diambil pada tanggal 08 Nopember 2016

<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/actadiurna/article/download/.../575...>  
Journal "Acta Diurna" Volume III. No.4. Tahun 2014, diambil pada tanggal 08 Nopember 2016

<http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jurnaleksekutif/article/.../6074>, diambil pada tanggal 08 Nopember 2016

<http://m-herry.blogspot.co.id/2014/09/pengertian-perilaku-individu-dalam.html?m->, diambil pada tanggal 23 Desember 2016



Lampiran : Kuesioner Penelitian

**KUESIONER PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN KARIMUN**

Responden yang terhormat,

Penelitian ini dilakukan dalam rangka untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun, untuk itu kami mohon kesediaannya untuk membantu mengisi dan melengkapi kuesioner yang telah disediakan berikut ini. Akhir kata, atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara kami ucapkan terima kasih.

Peneliti : ROSMALITA

**IDENTITAS RESPONDEN**

**I. Petunjuk Pengisian :**

Berikanlah tanda silang ( x ) pada jawaban yang dipilih.

1. Jenis kelamin :
  - a. Laki-laki
  - b. Perempuan
2. Umur :
  - a. Di bawah 30 tahun
  - b. 30 s/d kurang 35 tahun
  - c. 35 s/d kurang dari 40
  - d. Lebih dari 40
3. Status :
  - a. Menikah
  - b. Belum Menikah
4. Pendidikan Terakhir :
  - a. SD - SLTP / sederajat
  - b. SLTA / sederajat D3 - S1
  - c. D3 - S1
  - d. S2 - S3
5. Pangkat Golongan :
  - a. Golongan I/PTT
  - b. Golongan II
  - c. Golongan II
  - d. Golongan IV

## II. Petunjuk Pengisian :

1. Baca dengan teliti, kemudian berilah tanda ( x ) untuk satu jawaban yang anda anggap paling sesuai :
  - a. Sangat Setuju (SS), dengan skor 5
  - b. Setuju (S), dengan skor 4
  - c. Cukup Setuju (CS), dengan skor 3
  - d. Tidak Setuju (TS), dengan skor 2
  - e. Sangat Tidak Setuju (STS), dengan skor 1
  
2. Jawaban anda tidak ada yang salah, jadi pilihlah jawaban yang sesuai dengan apa yang anda inginkan.

### Gaya Kepemimpinan ( X1)

| No. | Pertanyaan   | SS | S | CS | TS | STS |
|-----|--|----|---|----|----|-----|
| 1.  | Pemimpin memahami fungsi tugas peranan dan tugas masing-masing pegawai   |    |   |    |    |     |
| 2.  | Pemimpin memberikan pengarahan yang lengkap serta jelas mengenai peranan dan tugas pegawai   |    |   |    |    |     |
| 3.  | Pemimpin memberikan dukungan terhadap pegawai dalam melakukan pekerjaan  |    |   |    |    |     |
| 4.  | Dukungan yang diberikan pimpinan senantiasa membuat pegawai menjadi termotivasi dalam bekerja  |    |   |    |    |     |
| 5.  | Pemimpin senantiasa menginstruksikan pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik untuk tercapainya tujuan                    |    |   |    |    |     |
| 6.  | Instruksi yang diberikan pimpinan kepada pegawai senantiasa dapat dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh setiap pegawai            |    |   |    |    |     |
| 7.  | Pemimpin senantiasa mengamati pegawai dalam bekerja sehingga timbul rasa percaya diri pegawai dalam melakukan pekerjaannya             |    |   |    |    |     |
| 8.  | Pengamatan yang diberikan pimpinan telah sesuai dengan harapan segenap pegawai diantaranya tidak membeda-bedakan pegawai dalam bekerja |    |   |    |    |     |

|     |  |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| 9.  | Pemimpin mau mengajak bawahannya untuk bersama-sama merumuskan tujuan dan menyelesaikan persoalan intern   |  |  |  |  |  |
| 10. | Kerjasama yang dilakukan pimpinan kepada bawahannya senantiasa memberikan kemudahan kepada bawahan dalam bekerja menjalankan tugasnya                      |  |  |  |  |  |
| 11. | Pemimpin melakukan pola komunikasi dua arah yaitu lebih banyak mendengarkan pegawai sehingga paham apa yang diharapkan dari pegawai mengenai penugasannya. |  |  |  |  |  |
| 12. | Pemimpin senantiasa mendengarkan keluhan bawahannya sehingga terjalin komunikasi kerja yang baik antara pemimpin dengan bawahan                            |  |  |  |  |  |
| 13. | Pemimpin mendelegasikan pelaksanaan wewenang kepada pegawai tanpa banyak ikut campur tangan lagi   |  |  |  |  |  |
| 14. | Pendelegasian wewenang yang diberikan pimpinan senantiasa dibarengi dengan petunjuk pelaksanaan wewenang oleh pimpinan                                     |  |  |  |  |  |
| 15. | Pemimpin melibatkan pegawai untuk berperan serta aktif dalam proses pengambilan keputusan  |  |  |  |  |  |
| 16. | Saran dan masukan dari bawahan menjadi dasar pedoman oleh pimpinan dalam mengambil keputusan   |  |  |  |  |  |



### Motivasi Kerja ( X2 )

| No  | Pertanyaan  | SS | S | CS | TS | STS |
|-----|---|----|---|----|----|-----|
| 1.  | Pegawai bertanggungjawab terhadap tugas masing-masing yang diberikan wewenang kepadanya   |    |   |    |    |     |
| 2.  | Setiap tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai dapat diselesaikan dengan baik tanpa ada alasan sedikitpun                              |    |   |    |    |     |
| 3.  | Promosi jabatan dapat meningkatkan motivasi kerja   |    |   |    |    |     |
| 4.  | Pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi dalam bekerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja                                    |    |   |    |    |     |
| 5.  | Pegawai termotivasi memberikan pelayanan terbaik jika pekerjaan sesuai dengan keahlian  |    |   |    |    |     |
| 6.  | Pegawai menikmati dan menyukai pekerjaan yang dilakukan saat ini  |    |   |    |    |     |
| 7.  | Pengembangan mutu melalui pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada pegawai dapat meningkatkan semangat kerja yang tinggi                   |    |   |    |    |     |
| 8.  | Setiap pelatihan yang pernah diikuti telah sesuai dengan harapan dan keinginan sehingga dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja           |    |   |    |    |     |
| 9.  | Pegawai akan terdorong meningkatkan kinerja yang terbaik bila sistem kebijakan instansi dapat meningkatkan motivasi kerja                   |    |   |    |    |     |
| 10. | Sejauh ini sistem kebijakan kerja telah sesuai dengan harapan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai                                   |    |   |    |    |     |
| 11. | Penentuan besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat pendidikan pegawai  |    |   |    |    |     |
| 12. | Sejauh ini gaji yang diterima telah sesuai dengan harapan yang diinginkan   |    |   |    |    |     |
| 13. | Hubungan antar atasan dan bawahan dapat mempengaruhi motivasi pegawai dalam bekerja   |    |   |    |    |     |
| 14. | Sejauh ini hubungan antara pribadi saya dengan pegawai lainnya telah berjalan dengan baik sehingga dapat membantu meningkatkan kinerja saya |    |   |    |    |     |

|     |  |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| 15. | Kondisi lingkungan kerja meningkatkan motivasi untuk meningkatkan kinerja            |  |  |  |  |  |
| 16. | Sejauh ini lingkungan kerja yang terbangun telah berjalan sesuai harapan semua pihak |  |  |  |  |  |

### Kinerja Pegawai (Y)

| No. | Pertanyaan   | SS | S | CS | TS | STS |
|-----|--|----|---|----|----|-----|
| 1.  | Pegawai memperhatikan kesempurnaan hasil kerja   |    |   |    |    |     |
| 2.  | Hasil pekerjaan sesuai dengan ketentuan/prosedur   |    |   |    |    |     |
| 3.  | Kuantitas pekerjaan sesuai dengan yang ditargetkan   |    |   |    |    |     |
| 4.  | Membantu rekan kerja yang sedang menghadapi masalah  |    |   |    |    |     |
| 5.  | Penyelesaian pekerjaan dilakukan tepat waktu   |    |   |    |    |     |
| 6.  | Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. |    |   |    |    |     |
| 7.  | Kerjasama seseorang dengan pegawai lain menentukan efektifitas tugas yang diberikan                          |    |   |    |    |     |
| 8.  | Pengetahuan pekerjaan akan dapat membantu seseorang menyelesaikan suatu pekerjaan dengan efisien dan efektif |    |   |    |    |     |
| 9.  | Pegawai mempunyai keinginan kuat untuk belajar hal baru di kantor  |    |   |    |    |     |
| 10. | Pegawai meningkatkan pengetahuan baru untuk meningkatkan kinerja   |    |   |    |    |     |
| 11. | Pegawai mempunyai tanggung jawab atas pekerjaannya   |    |   |    |    |     |
| 12. | Kehadiran pegawai mencerminkan komitmen pegawai terhadap tugasnya  |    |   |    |    |     |

**Terima kasih**



## Uji Validitas

Correlations

|     |                     | x11    | x12    | x13    | x14    | x15    | x16    | x17    | x18    | x1     |
|-----|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| x11 | Pearson Correlation | 1.000  | .228   | .152   | .430** | .122   | .166   | .150   | .205   | .276   |
|     | Sig. (2-tailed)     | .      | .163   | .355   | .006   | .460   | .314   | .361   | .211   | .090   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| x12 | Pearson Correlation | .228   | 1.000  | .317*  | .199   | -.026  | .438** | .120   | .292   | .505** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .163   | .      | .050   | .225   | .877   | .005   | .468   | .071   | .001   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| x13 | Pearson Correlation | .152   | .317*  | 1.000  | .346*  | .213   | .166   | .053   | .126   | .468** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .355   | .050   | .      | .031   | .192   | .314   | .750   | .446   | .003   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| x14 | Pearson Correlation | .430** | .199   | .346*  | 1.000  | .216   | .433** | .178   | .273   | .469** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .006   | .225   | .031   | .      | .187   | .006   | .279   | .093   | .003   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| x15 | Pearson Correlation | .122   | -.026  | .213   | .216   | 1.000  | -.149  | .507** | .023   | .197   |
|     | Sig. (2-tailed)     | .460   | .877   | .192   | .187   | .      | .367   | .001   | .891   | .229   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| x16 | Pearson Correlation | .166   | .438** | .166   | .433** | -.149  | 1.000  | -.012  | .341*  | .467** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .314   | .005   | .314   | .006   | .367   | .      | .941   | .034   | .003   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| x17 | Pearson Correlation | .150   | .120   | .053   | .178   | .507** | -.012  | 1.000  | .208   | .278   |
|     | Sig. (2-tailed)     | .361   | .468   | .750   | .279   | .001   | .941   | .      | .205   | .086   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| x18 | Pearson Correlation | .205   | .292   | .126   | .273   | .023   | .341*  | .208   | 1.000  | .585** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .211   | .071   | .446   | .093   | .891   | .034   | .205   | .      | .000   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| x1  | Pearson Correlation | .276   | .505** | .468** | .469** | .197   | .467** | .278   | .585** | 1.000  |
|     | Sig. (2-tailed)     | .090   | .001   | .003   | .003   | .229   | .003   | .086   | .000   | .      |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |

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

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



## Correlations

|      |                     | x19    | x110   | x111   | x112   | x113   | x114   | x115   | x116  | x1     |
|------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|
| x19  | Pearson Correlation | 1.000  | .343*  | .156   | .368*  | .258   | .356*  | .041   | .275  | .558** |
|      | Sig. (2-tailed)     |        | .032   | .342   | .021   | .113   | .026   | .804   | .091  | .000   |
|      | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     |
| x110 | Pearson Correlation | .343*  | 1.000  | .276   | .432** | .208   | .338*  | .036   | .118  | .544** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .032   |        | .089   | .006   | .205   | .035   | .829   | .473  | .000   |
|      | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     |
| x111 | Pearson Correlation | .156   | .276   | 1.000  | .453** | .598** | .359*  | .384*  | .194  | .650** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .342   | .089   |        | .004   | .000   | .025   | .016   | .236  | .000   |
|      | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     |
| x112 | Pearson Correlation | .368*  | .432** | .453** | 1.000  | .096   | .325*  | .185   | .028  | .581** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .021   | .006   | .004   |        | .560   | .044   | .260   | .866  | .000   |
|      | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     |
| x113 | Pearson Correlation | .258   | .208   | .598** | .096   | 1.000  | .436** | .318*  | .180  | .550** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .113   | .205   | .000   | .560   |        | .006   | .049   | .272  | .000   |
|      | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     |
| x114 | Pearson Correlation | .356*  | .338*  | .359*  | .325*  | .436** | 1.000  | .298   | -.017 | .690** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .026   | .035   | .025   | .044   | .006   |        | .066   | .917  | .000   |
|      | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     |
| x115 | Pearson Correlation | .041   | .036   | .384*  | .185   | .318*  | .298   | 1.000  | .355* | .457** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .804   | .829   | .016   | .260   | .049   | .066   |        | .027  | .003   |
|      | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     |
| x116 | Pearson Correlation | .275   | .118   | .194   | .028   | .180   | -.017  | .355*  | 1.000 | .218   |
|      | Sig. (2-tailed)     | .091   | .473   | .236   | .866   | .272   | .917   | .027   |       | .183   |
|      | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     |
| x1   | Pearson Correlation | .558** | .544** | .650** | .581** | .550** | .690** | .457** | .218  | 1.000  |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .003   | .183  |        |
|      | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     |

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

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



## Correlations

|     |                     | x21    | x22    | x23    | x24   | x25    | x26    | x27    | x28    | x2     |
|-----|---------------------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| x21 | Pearson Correlation | 1.000  | .263   | .128   | -.146 | .040   | .222   | .186   | .199   | .456** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .      | .105   | .437   | .374  | .811   | .174   | .256   | .224   | .004   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| x22 | Pearson Correlation | .263   | 1.000  | .181   | -.133 | .188   | .317*  | .431** | .435** | .512** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .105   | .      | .271   | .418  | .252   | .049   | .006   | .006   | .001   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| x23 | Pearson Correlation | .128   | .181   | 1.000  | .303  | -.007  | .451** | .347*  | .397*  | .575** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .437   | .271   | .      | .061  | .967   | .004   | .031   | .012   | .000   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| x24 | Pearson Correlation | -.146  | -.133  | .303   | 1.000 | -.009  | .236   | .092   | -.046  | .176   |
|     | Sig. (2-tailed)     | .374   | .418   | .061   | .     | .956   | .148   | .578   | .783   | .283   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| x25 | Pearson Correlation | .040   | .188   | -.007  | -.009 | 1.000  | .286   | .374*  | .081   | .447** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .811   | .252   | .967   | .956  | .      | .078   | .019   | .624   | .004   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| x26 | Pearson Correlation | .222   | .317*  | .451** | .236  | .286   | 1.000  | .345*  | .267   | .663** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .174   | .049   | .004   | .148  | .078   | .      | .032   | .100   | .000   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| x27 | Pearson Correlation | .186   | .431** | .347*  | .092  | .374*  | .345*  | 1.000  | .624** | .672** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .256   | .006   | .031   | .578  | .019   | .032   | .      | .000   | .000   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| x28 | Pearson Correlation | .199   | .435** | .397*  | -.046 | .081   | .267   | .624** | 1.000  | .601** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .224   | .006   | .012   | .783  | .624   | .100   | .000   | .      | .000   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| x2  | Pearson Correlation | .456** | .512** | .575** | .176  | .447** | .663** | .672** | .601** | 1.000  |
|     | Sig. (2-tailed)     | .004   | .001   | .000   | .283  | .004   | .000   | .000   | .000   | .      |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |

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

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



## Correlations

|      |                     | x29    | x210   | x211   | x212   | x213  | x214   | x215  | x216   | x2     |
|------|---------------------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|
| x29  | Pearson Correlation | 1.000  | .160   | .067   | .038   | .213  | .018   | .180  | .131   | .474** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .      | .329   | .685   | .818   | .194  | .913   | .272  | .426   | .002   |
|      | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39    | 39     | 39     |
| x210 | Pearson Correlation | .160   | 1.000  | .147   | .167   | .259  | .194   | .159  | .305   | .544** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .329   | .      | .373   | .311   | .112  | .238   | .333  | .059   | .000   |
|      | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39    | 39     | 39     |
| x211 | Pearson Correlation | .067   | .147   | 1.000  | .414** | .108  | .025   | .014  | .213   | .364*  |
|      | Sig. (2-tailed)     | .685   | .373   | .      | .009   | .512  | .882   | .935  | .192   | .023   |
|      | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39    | 39     | 39     |
| x212 | Pearson Correlation | .038   | .167   | .414** | 1.000  | -.004 | .120   | -.107 | .189   | .511** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .818   | .311   | .009   | .      | .981  | .465   | .516  | .248   | .001   |
|      | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39    | 39     | 39     |
| x213 | Pearson Correlation | .213   | .259   | .108   | -.004  | 1.000 | .302   | .398* | .395*  | .353*  |
|      | Sig. (2-tailed)     | .194   | .112   | .512   | .981   | .     | .062   | .012  | .013   | .028   |
|      | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39    | 39     | 39     |
| x214 | Pearson Correlation | .018   | .194   | .025   | .120   | .302  | 1.000  | .280  | .348*  | .515** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .913   | .238   | .882   | .465   | .062  | .      | .084  | .030   | .001   |
|      | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39    | 39     | 39     |
| x215 | Pearson Correlation | .180   | .159   | .014   | -.107  | .398* | .280   | 1.000 | .271   | .284   |
|      | Sig. (2-tailed)     | .272   | .333   | .935   | .516   | .012  | .084   | .     | .095   | .080   |
|      | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39    | 39     | 39     |
| x216 | Pearson Correlation | .131   | .305   | .213   | .189   | .395* | .348*  | .271  | 1.000  | .634** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .426   | .059   | .192   | .248   | .013  | .030   | .095  | .      | .000   |
|      | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39    | 39     | 39     |
| x2   | Pearson Correlation | .474** | .544** | .364*  | .511** | .353* | .515** | .284  | .634** | 1.000  |
|      | Sig. (2-tailed)     | .002   | .000   | .023   | .001   | .028  | .001   | .080  | .000   | .      |
|      | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39    | 39     | 39     |

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

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



## Correlations

|     |                     | y1     | y2     | y3     | y4     | y5     | y6     | y7    | y8     | y9     | y10    | y11    | y12    | y      |
|-----|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| y1  | Pearson Correlation | 1.000  | .653** | .416** | -.080  | .446** | .057   | .060  | .438** | .012   | .288   | .443** | .483** | .605** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .      | .000   | .008   | .628   | .004   | .729   | .719  | .005   | .942   | .076   | .005   | .002   | .000   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| y2  | Pearson Correlation | .653** | 1.000  | .390*  | .137   | .554** | .025   | .043  | .433** | .238   | .549** | .599** | .426** | .716** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   | .      | .014   | .407   | .000   | .879   | .795  | .006   | .148   | .000   | .000   | .007   | .000   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| y3  | Pearson Correlation | .416** | .390*  | 1.000  | -.095  | .292   | .222   | .272  | .427** | .167   | .413** | .402*  | .359*  | .628** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .008   | .014   | .      | .566   | .072   | .175   | .093  | .007   | .310   | .009   | .011   | .025   | .000   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| y4  | Pearson Correlation | -.080  | .137   | -.095  | 1.000  | .155   | .210   | .028  | -.028  | .466** | .252   | -.060  | .000   | .297   |
|     | Sig. (2-tailed)     | .628   | .407   | .566   | .      | .346   | .200   | .864  | .868   | .003   | .122   | .717   | 1.000  | .066   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| y5  | Pearson Correlation | .446** | .554** | .292   | .155   | 1.000  | .271   | -.068 | .402*  | .020   | .195   | .406** | .499** | .632** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .004   | .000   | .072   | .346   | .      | .095   | .682  | .011   | .903   | .233   | .010   | .001   | .000   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| y6  | Pearson Correlation | .057   | .025   | .222   | .210   | .271   | 1.000  | .277  | .072   | .337*  | .270   | .087   | .294   | .520** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .729   | .879   | .175   | .200   | .095   | .      | .088  | .685   | .036   | .097   | .597   | .089   | .001   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| y7  | Pearson Correlation | .060   | .043   | .272   | .028   | -.068  | .277   | 1.000 | .364*  | .071   | .055   | .273   | -.048  | .333*  |
|     | Sig. (2-tailed)     | .719   | .795   | .093   | .864   | .682   | .088   | .     | .023   | .689   | .738   | .093   | .774   | .039   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| y8  | Pearson Correlation | .438** | .433** | .427** | -.028  | .402*  | .072   | .364* | 1.000  | .131   | .222   | .350*  | .486** | .615** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .005   | .006   | .007   | .868   | .011   | .665   | .023  | .      | .426   | .173   | .029   | .002   | .000   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| y9  | Pearson Correlation | .012   | .238   | .167   | .466** | .020   | .337*  | .071  | .131   | 1.000  | .470** | .170   | .093   | .469** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .942   | .148   | .310   | .003   | .903   | .038   | .669  | .426   | .      | .003   | .300   | .575   | .003   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| y10 | Pearson Correlation | .288   | .549** | .413** | .252   | .195   | .270   | .055  | .222   | .470** | 1.000  | .507** | .365*  | .662** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .076   | .000   | .009   | .122   | .233   | .097   | .738  | .173   | .003   | .      | .001   | .022   | .000   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| y11 | Pearson Correlation | .443** | .599** | .402*  | -.060  | .406** | .087   | .273  | .350*  | .170   | .507** | 1.000  | .385*  | .642** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .005   | .000   | .011   | .717   | .010   | .597   | .093  | .029   | .300   | .001   | .      | .015   | .000   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| y12 | Pearson Correlation | .483** | .426** | .359*  | .000   | .499** | .294   | -.048 | .486** | .093   | .365*  | .385*  | 1.000  | .651** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .002   | .007   | .025   | 1.000  | .001   | .069   | .774  | .002   | .575   | .022   | .015   | .      | .000   |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |
| y   | Pearson Correlation | .605** | .716** | .628** | .297   | .632** | .520** | .333* | .615** | .469** | .662** | .642** | .651** | 1.000  |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .066   | .000   | .001   | .039  | .006   | .003   | .000   | .000   | .000   | .      |
|     | N                   | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39    | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     | 39     |

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

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



## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

### Reliability Coefficients

N of Cases = 39.0

N of Items = 16

Alpha = .7590

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

### Reliability Coefficients

N of Cases = 39.0

N of Items = 16

Alpha = .7794

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

### Reliability Coefficients

N of Cases = 39.0

N of Items = 12

Alpha = .7981

## NPar Tests

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | x1      | x2      | y       |
|----------------------------------|----------------|---------|---------|---------|
| N                                |                | 39      | 39      | 39      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | 67.3590 | 65.6667 | 51.8718 |
|                                  | Std. Deviation | 4.9337  | 5.1877  | 4.0922  |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .090    | .143    | .174    |
|                                  | Positive       | .089    | .064    | .174    |
|                                  | Negative       | -.090   | -.143   | -.139   |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | .563    | .894    | 1.087   |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .909    | .400    | .188    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Regression

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

| Model | Variables Entered   | Variables Removed | Method |
|-------|---------------------|-------------------|--------|
| 1     | x2, x1 <sup>a</sup> |                   | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y

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

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .578 <sup>a</sup> | .334     | .297              | 3.4322                     |

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: y

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

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 212.289        | 2  | 106.145     | 9.011 | .001 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 424.070        | 36 | 11.780      |       |                   |
|       | Total      | 636.359        | 38 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: y

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | 19.300                      | 8.428      |                           | 2.290 | .028 |                         |       |
|       | x1         | 8.701E-02                   | .132       | .105                      | .657  | .516 | .725                    | 1.379 |
|       | x2         | .407                        | .126       | .516                      | 3.228 | .003 | .725                    | 1.379 |

a. Dependent Variable: y

## Charts

