



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

PENGARUH PENGGERAKAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI BEA DAN CUKAI PADA SEKSI PELAYANAN KEPABEANAN DAN CUKAI KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN A BANDUNG



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

**SITI YULIA
NIM. 500639035**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2018**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Penggerakan terhadap Kinerja Pegawai Bea dan Cukai pada Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bandung, adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber-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.

Bandung, 20 Maret 2018

Yang menyatakan,



Siti Yulia
NIM 500639035

UNIVERSITAS TERBUKA

ABSTRAK

PENGARUH PENGERAKAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKSI PELAYANAN KEPABEANAN DAN CUKAI KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN A BANDUNG

Siti Yulia
yuliadiki96@gmail.com

Program Pasca Sarjana
 Universitas Terbuka

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis besarnya pengaruh penggerakan serta unsur-unsur penggerakan yang melalui komunikasi, kepemimpinan, pengarahan, motivasi dan fasilitas, terhadap kinerja pegawai bea cukai yang bekerja pada tempat penimbunan. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bandung, yang bertugas di Tempat Penimbunan, baik Tempat Penimbunan Sementara (TPS), Tempat Penimbunan Berikat (TPB), maupun Tempat Penimbunan Pabean (TPP). Responden berjumlah 55 (lima puluh lima) orang, termasuk Pejabat Eselon IV, V dan Pelaksana Pemeriksa.

Variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah penggerakan sedangkan kinerja merupakan variabel terikat (Y). Pengumpulan data dilakukan dengan studi kepustakaan dan studi lapangan melalui penyebaran angket/kuesioner. Penjaringan jawaban responden dilakukan dengan rating scale pada tingkat skala ordinal.

Penelitian memberikan hasil bahwa secara umum seluruh unsur penggerakan dipersepsi baik oleh responden. Namun terdapat beberapa indikator yang masih berada dalam kategori kurang atau sedang, di antaranya adalah dalam unsur pengarahan, atasan belum melakukannya secara rutin, dan masih kurang dalam mengamati hasil kerja bawahannya. Dalam unsur motivasi, dalam menciptakan iklim kerja yang lebih baik, atasan belum secara rutin memberikan sentuhan secara terus menerus. Secara umum responden telah memiliki kinerja yang baik, namun sebagian responden belum memiliki pemahaman bahwa pribadi yang menarik merupakan bagian penting dari sikap pegawai dalam meningkatkan kinerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan variabel bahwa fasilitas tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, karena kontribusi pengaruh yang masih kecil.

Kata Kunci : Penggerakan, Kinerja, Motivasi, Kepemimpinan, Komunikasi, Pengarahan, Fasilitas.

ABSTRACT

**The Influence of Actuating toward Performance
of Customs and Excise Officers at Services of Customs and Excise Section
of The Customs and Excise Supervisory and Service Offices of Bandung
Middle A Type**

Siti Yulia
yuliadiki96@gmail.com

Post Graduate Program
Universitas Terbuka

The main purpose of this research is to analize the magnitude of the actuating and the actuating element through : communicating, leading, directing, motivating, and facilitating, influence customs officers performance who working at the storage zone. The respondents in this research are employees of the Customs and Excise Supervisory and Service Offices of Bandung, Middle A Type, who is assigned to storage zone, including temporary storage, bonded storage, and customs storage. Respondents were 55 (fifty five) persons, including Echelon IV, V and Executing Officers.

The independent variable (X) in this research is actuating while the performance is the dependent variable (Y). The data was collected by literature study and field study, trough questionnaires. Selection of respondent's answers is done by rating scale, on the ordinal scale.

The research gives results that generally all the elements of the actuating are well perceived by the respondents. However, there are some indicators that are still in the category of less or moderate, among them is in the element of direction, the boss has not done it regularly, and still less in observing the work of subordinates. In the element of motivation, in creating a better work climate, as in the element of motivation the leader still have not routinely give a touch continuously in creating a good working environment. In general, respondents have a good performance, but some respondents do not yet have an understanding that the attractive person is an important part of employee attitude, in improving performance The results of hypothesis testing show that the variable does not have a significant effect on employee performance, because the contribution of influence is still small .

Keywords : Actuating, Performance, Motivation, Leadership, Communication, Direction, Facilities.

UNIVERSITAS TERBUKA

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN HASIL UJIAN SIDANG

Nama : Siti Yulia
 NIM : 500639035
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Judul TAPM : Pengaruh Penggerakan terhadap Kinerja Pegawai Bea dan Cukai pada Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bandung.

TAPM telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

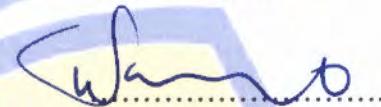
Pada :
 Hari/tanggal : Selasa, 20 Maret 2018
 Waktu : Ruang Vicon P4S-UT Pusat dan Ruang Vicon UPBjj-UT
 Bandung

dan telah dinyatakan LULUS

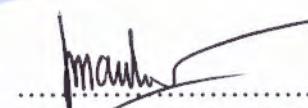
PANITIA PENGUJI TAPM,

Ketua Komisi Penguji
 Nama : Dr. Darmanto, M.Ed.

Tanda tangan,



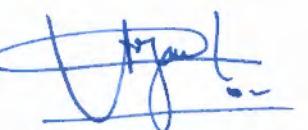
Penguji Ahli
 Nama : Dr. Agus Maulana, M.S.M.



Pembimbing I
 Nama : Dr. Darmanto, M.Ed.



Pembimbing II
 Nama : Dr. Tri Darmayanti, M.A.



**PERSETUJUAN TAPM
PASCA UJIAN SIDANG**

JUDUL TAPM : Pengaruh Penggerakan terhadap Kinerja Pegawai Bea dan Cukai pada Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bandung.

Penyusun TAPM : Siti Yulia
 NIM : 500639035
 PROGRAM STUDI : Magister Administrasi Publik
 HARI TANGGAL : April 2018

Menyetujui :

Pembimbing II,



Dr. Tri Darmayanti, M.A.
 NIP 196004101989032001

Pembimbing I,



Dr. Darmanto, M.Ed.
 NIP 195910271986031003

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana
 Hukum, Sosial dan Politik,



Dr. Darmanto, M.Ed.
 NIP 195910271986031003

Prof. Daryono, SH.,MA.,Ph.D.
 NIP196407221989031019

KATA PENGANTAR

Bismillaahirrahmaanirrahiim, segala puji hanya bagi Allah Subhanahu wa Ta'ala. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah kepada Rasulullah *shallallahu 'alaihi wa sallam*. Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir Program Magister yang berjudul Pengaruh Penggerakan terhadap Kinerja Pegawai pada Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A (KPPBC TMP A) Bandung, dapat penulis selesaikan berkat dukungan berbagai pihak. Pada kesempatan ini, perkenankan penulis untuk menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Rektor Universitas Terbuka Prof. Ojat Darojat, M.Bus., Ph.D., Dekan FHISIP-UT Prof. Daryono, SH.,MA.,Ph.D. dan seluruh Civitas Akademika Universitas Terbuka;
2. Pembimbing I Dr. Darmanto, M.Ed. dan Pembimbing II Dr. Tri Darmayanti, M.A. atas ilmu pengetahuan yang telah diberikan, serta bimbingan yang tanpa mengenal waktu sehingga penulis dapat menyelesaikan TAPM ini lebih cepat daripada yang penulis perkiraikan;
4. Penguji pada Ujian Sidang TAPM Dr. Agus Maulana, M.S.M. atas saran dan masukannya selama sidang berlangsung, sehingga TAPM ini dapat disajikan lebih representatif;
5. Pengelola Program Pasca Sarjana UPBJJ-Bandung, Drs. Radis D. R., M.Pd. dan Drs. Ruganda, M.Pd., atas informasi dan bantuan yang diberikan selama masa kuliah sampai dengan penulis lulus dari Universitas Terbuka;
6. Pimpinan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai khususnya Kepala Kantor Wilayah DJBC Jawa Barat, atas ijin yang diberikan, sehingga penulis dapat melanjutkan sekolah. Kepala Kantor beserta pegawai KPPBC TMP A Bandung, atas dukungan dan partisipasinya selama penulis melaksanakan penelitian.
7. Keluarga tercinta, Suami Diki Musoddiki, S.E., M.Si., beserta Anak-anakku Rifqi, Nadhif dan Haunan, yang tak pernah lelah berdo'a dan memberikan dukungan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi;
8. Rekan-rekan Angkatan 2016.1 Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka, semoga ilmu pengetahuan yang kita peroleh, dapat bermanfaat bagi diri kita sendiri khususnya dan lingkungan sekitar kita pada umumnya.

Akhir kata, kesempurnaan hanyalah milik Allah *Subhanahu wa Ta'ala*, penulis sangat menyadari bahwa TAPM ini masih jauh dari sempurna, sehingga dapat kiranya pembaca memberikan kritik membangun dan saran yang bermanfaat, agar di lain kesempatan dapat disajikan lebih sempurna,

Penulis,

Siti Yulia
NIM 500639035

RIWAYAT HIDUP

Nama : Siti Yulia, S.Pt.
NIM : 500639035
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Tempat Tanggal Lahir : Cimahi, 23 Juli 1970

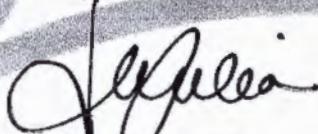
Riwayat Pendidikan :

- Lulus SD Kujang III Cimahi pada tahun 1983
- Lulus SMP Negeri 1 Cimahi pada tahun 1986
- Lulus SMA Negeri 4 Bandung pada tahun 1989
- Lulus S1 Fakultas Peternakan Universitas Padjadjaran pada tahun 1994

Riwayat Kerja :

- Tahun 2009 s.d. 2011 sebagai Kasubag TU dan Keuangan, Plt. Kasubag Kepegawaian dan Kepatuhan Internal pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Barat.
- Tahun 2011 s.d. 2013 sebagai Kasi KITE II Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Barat.
- Tahun 2013 s.d. 2017 sebagai Kasi Perbendaharaan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bandung
- Tahun 2017 s.d. sekarang sebagai Kasi Kepatuhan Pelaksanaan Tugas Administrasi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Barat.

Bandung, 20 Maret 2018


Siti Yulia, S.Pt.

NIM 500639035

UNIVERSITAS TERBUKA

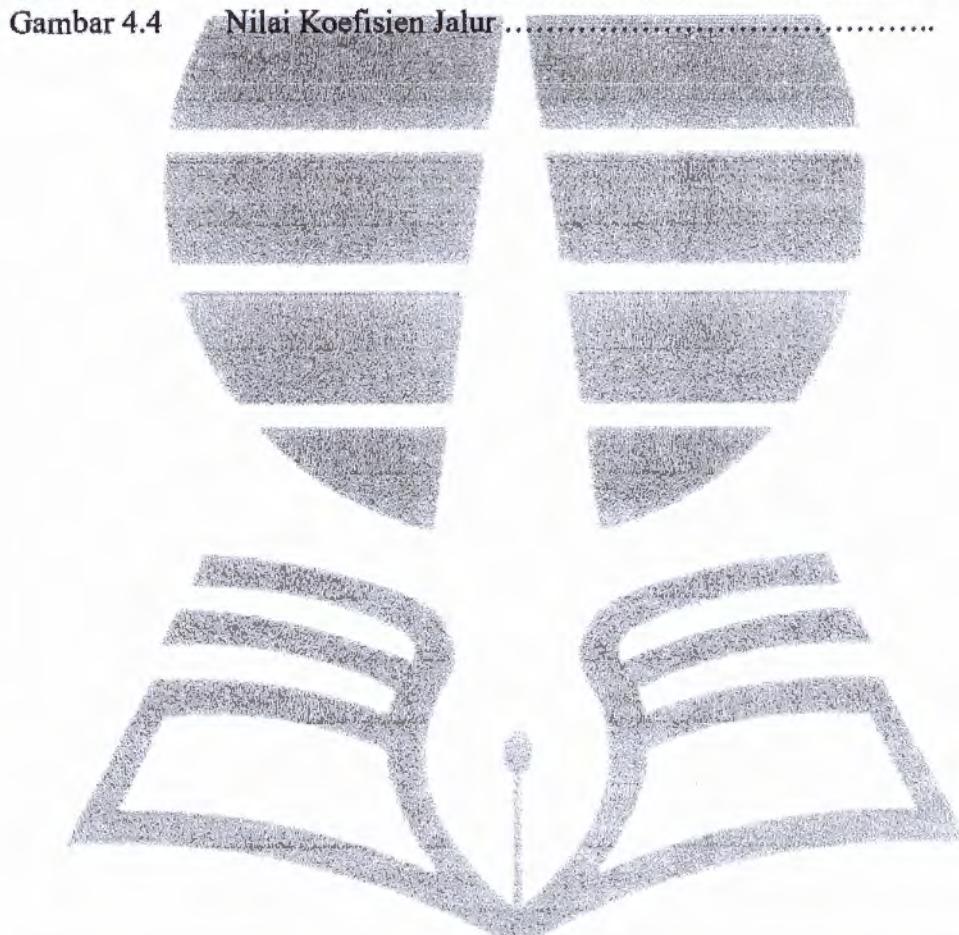
DAFTAR ISI

Halaman

Abstrak	i
Lembar Pengesahan	v
Lembar Persetujuan	vi
Kata Pengantar	vii
Riwayat Hidup	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Gambar	x
Daftar Tabel	xi
Daftar Lampiran	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A Latar Belakang	1
B Perumusan Masalah	10
C Tujuan Penelitian	11
D Kegunaan Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A Kajian Teori	12
B Kerangka Berpikir	27
C Definisi Operasional	32
BAB III METODE PENELITIAN	
A Desain Penelitian	35
B Populasi Dan Sampel	35
C Instrumen Penelitian	36
D Prosedur Pengumpulan Data	38
E Metode Analisis Data	39
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A Deskripsi Objek Penelitian	50
B Hasil Penelitian	61
C Pembahasan	117
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A Kesimpulan	127
B Saran	128
DAFTAR PUSTAKA	130

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Grafik Jumlah Temuan Aparat Pengawas Fungsional Tahun 2017	4
Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran tentang Pengaruh Penggerakan terhadap Kinerja Pegawai	27
Gambar 3.1	Desain Penelitian	35
Gambar 3.2	Paradigma Penelitian tentang Pengaruh Variabel X_1 sampai dengan X_5 terhadap Y	47
Gambar 4.1	Bagan Struktur Organisasi KPPBC TMP A Bandung	53
Gambar 4.2	Grafik Scatterplot	101
Gambar 4.3	Model Analisis Jalur	110
Gambar 4.4	Nilai Koefisien Jalur	117

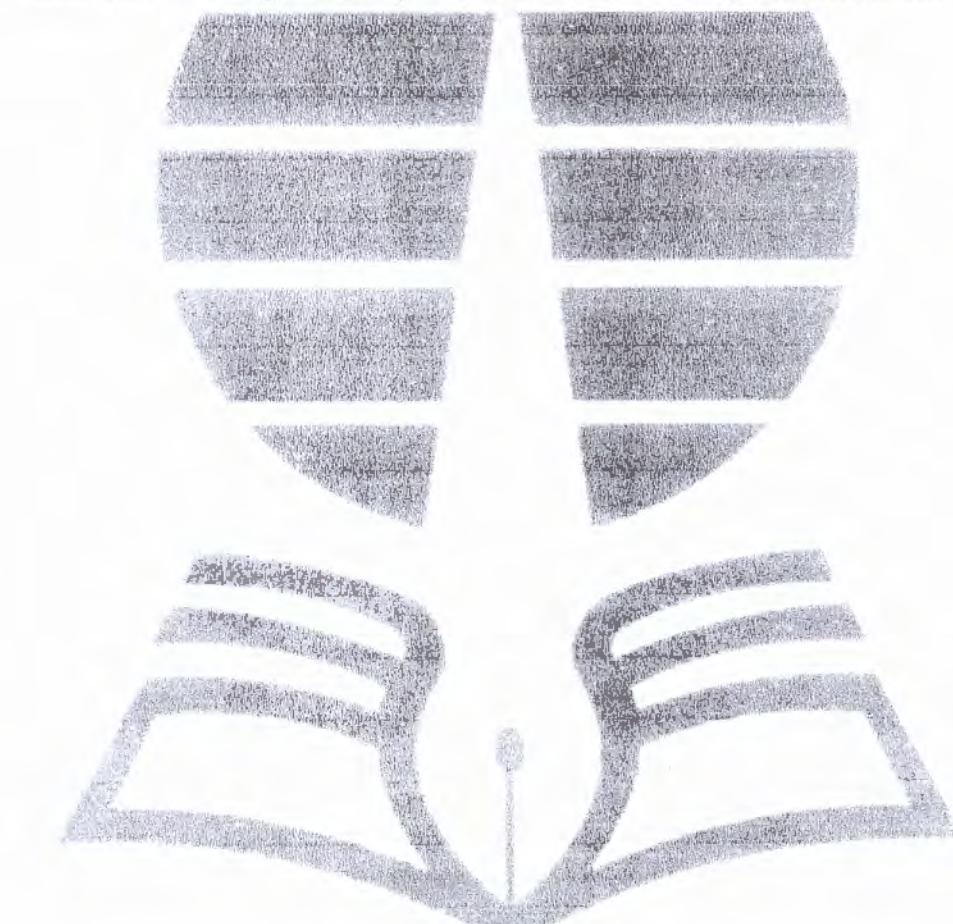


UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Hasil Survei Kepuasan Pengguna Jasa KPPBC TMP A Bandung	2
Tabel 1.2	Jenis dan Jumlah Perusahaan dalam Kewenangan KPPBC TMP A Bandung	3
Tabel 1.3	Analisis Beban Kerja KPPBC TMP A Bandung Tahun 2017	5
Tabel 2.1	Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu	36
Tabel 3.1	Populasi Sasaran (Responden)	37
Tabel 3.2	Operasionalisasi Variabel Penelitian	38
Tabel 3.3	Bobot Nilai Pernyataan	
Tabel 3.4	Pedoman Penafsiran Koefisien Korelasi menurut Sugiyono (2017)	45
Tabel 4.1	Sumber Daya Manusia KPPBC TMP A Bandung Berdasarkan Kelompok Usia	54
Tabel 4.2	Sumber Daya Manusia KPPBC TMP A Bandung Berdasarkan Pendidikan	54
Tabel 4.3	Sumber Daya Manusia KPPBC TMP A Bandung Berdasarkan Golongan/Ruang	54
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	57
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	
Tabel 4.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	58
Tabel 4.7	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Golongan	60
Tabel 4.8	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian	63
Tabel 4.9	Hasil Uji Reliabilitas	
Tabel 4.10	Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Komunikasi Pimpinan	68
Tabel 4.11	Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan	71
Tabel 4.12	Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Pengarahan	73
Tabel 4.13	Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Motivasi	76
Tabel 4.14	Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Fasilitas	79
Tabel 4.15	Rekapitulasi Tanggapan Responden dalam Variabel Penggerakan	82
Tabel 4.16	Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Kualitas Kerja	84
Tabel 4.17	Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Kuantitas Kerja	88
Tabel 4.18	Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Keandalan	91
Tabel 4.19	Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Sikap	94
Tabel 4.20	Rekapitulasi Tanggapan Responden dalam Variabel Kinerja	97
Tabel 4.21	Hasil Uji Normalitas	98
Tabel 4.22	Hasil Uji Multikolinearitas	100
Tabel 4.23	Hasil Uji Heterokedastisitas	103

Tabel 4.24	Koefisien Regresi	105
Tabel 4.25	Nilai Korelasi dan Determinasi	107
Tabel 4.26	Hasil Uji Simultan	108
Tabel 4.27	Hasil Uji Parsial	111
Tabel 4.28	Nilai Koefisien Jalur $\rho_{YX_1} - \rho_{YX_5}$	112
Tabel 4.29	Nilai Koefisien Jalur $r_{X_1X_2} - r_{X_4X_5}$	
Tabel 4.30	Nilai Koefisien Jalur Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen	112
Tabel 4.31	Pengaruh Langsung Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen	113
Tabel 4.32	Pengaruh Tidak Langsung	114
Tabel 4.33	Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	115



UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A Latar Belakang Masalah

Organisasi terbentuk dari dua atau lebih orang yang memiliki tujuan dan target yang sama, dimana satu sama lain memiliki keterikatan. Dari waktu ke waktu, suatu organisasi menghadapi perubahan. Perubahan tersebut dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Organisasi yang pada akhirnya akan tetap berdiri adalah organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi di sekelilingnya.

Manajemen organisasi sangat menentukan keberhasilan organisasi. Manajemen organisasi meliputi perencanaan yang digunakan untuk menentukan langkah-langkah apa saja yang harus diambil, termasuk menetapkan sasaran kegiatan organisasi, bagaimana cara yang dilakukan dalam mencapai target, dan strategi yang dirancang untuk mencapai target tersebut. Manajer yang efektif mampu merencanakan, mengorganisasikan, mengendalikan dan memimpin organisasi dengan baik, sehingga dapat mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan.

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bandung (KPPBC TMP A Bandung) merupakan kantor yang terletak di kawasan Bandung Timur, yang memiliki berbagai prestasi. Prestasi yang diperoleh oleh KPPBC TMP A Bandung, tentulah tidak terlepas dari sosok Kepala Kantor sebagai seorang *top manager*. Pada Tahun 2017, di tingkat Kementerian Keuangan, KPPBC TMP A Bandung meraih posisi kedua sebagai kantor percontohan. Di

bidang pencapaian kinerja, Indeks Kinerja Utama (IKU) Kemenkeu Three rata-rata mencapai target yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil Survei Kepuasan Pengguna Jasa Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Tahun 2017, KPPBC TMP A Bandung memperoleh indeks sebesar 4.58 dari skala 5, atau rata-rata responden menyatakan sangat puas dengan pelayanan yang diberikan. Survei meliputi berbagai kategori penilaian, antara lain sebagai berikut :

Tabel 1.1. Hasil Survei Kepuasan Pengguna Jasa KPPBC TMP A Bandung

No	Kategori Penilaian	Cukup Puas	Puas	Sangat Puas	Ragu ragu
1	Integritas Pegawai	2	16	34	6
2	Kedisiplinan petugas pelayanan	3	23	29	3
3	Keahlian dan keterampilan pegawai	3	25	27	3
4	Keadilan petugas pelayanan	3	22	29	4
5	Kecepatan petugas pelayanan	3	19	33	3
6	Keramahan petugas pelayanan	2	16	37	3
7	Layanan Informasi	1	19	35	3
8	Kejelasan Prosedur Pelayanan	-	21	34	3
9	Sarana Prasarana Kantor	1	19	35	3

Sumber : Hasil Survei Kepuasan Pengguna Jasa DJBC Tahun 2017

Dari hasil survei, meskipun responden menyatakan sangat puas, namun terdapat beberapa catatan yang diberikan oleh responden, sebagian besar mengeluhkan pegawai yang tidak menguasai peraturan, kurangnya jumlah pegawai di lapangan dan pelayanan yang kurang cepat. Jumlah responden yang mengikuti survei sebanyak 58 responden yang terdiri dari importir, ekportir, pengusaha barang kena cukai, Pengusaha Pengurusan Jasa Kepabeanan (PPJK) dan lainnya. Jumlah

responden yang mengikuti survei kepuasan jasa tersebut merupakan 14% dari pengguna jasa yang berada dalam kewenangan KPPBC TMP A Bandung, yang secara keseluruhan berjumlah 416 perusahaan, dengan data sebagai berikut :

**Tabel 1. 2 Jenis dan Jumlah Perusahaan dalam Kewenangan
KPPBC TMP A Bandung**

No	Jenis Perusahaan	Jumlah	Keterangan
1	Pengusaha Kawasan Berikat (PKB/PDKB)	62	tempat penimbunan
2	Pengusaha Gudang Berikat	2	tempat penimbunan
3	Pengusaha Pusat Logistik Berikat	2	tempat penimbunan
4	Importir	41	-
5	Eksportir	45	-
6	Pengusaha Cukai Hasil Tembakau	28	-
7	Pengusaha Tempat Penjualan Eceran MMEA	211	-
8	Pengusaha Barang Hasil Akhir (Pembebasan Cukai EA)	25	-
Total		416	

Sumber : KPPBC TMP A Bandung Tahun 2017

Salah satu faktor yang menyebabkan tidak seluruh pengguna jasa mengikuti survei kepuasan pengguna jasa adalah karena terlalu luasnya wilayah yang diawasi dan dilayani. Wilayah pengawasan dan pelayanan KPPBC TMP A Bandung tersebar di Kotamadya Bandung, Kabupaten Bandung, Kotamadya Cimahi, Kabupaten Sumedang, dan Kabupaten Bandung Barat.

Namun ironi yang terjadi, disamping prestasi yang telah dicapai oleh KPPBC TMP A Bandung, masih terjadi permasalahan-permasalahan yang menyebabkan kinerja pegawai pada tempat penimbunan masih dipandang belum baik. Menurut Nawawi (2015), capaian sasaran organisasi saja tidak dapat dijadikan ukuran yang memadai dan dapat menggambarkan sebuah manajemen kinerja pemerintahan yang baik, *output* dari proses produksi pemerintahan itu harus memiliki hasil manfaat

dan dampak positif bagi masyarakat. Indikator kinerja pegawai KPPBC TMP A Bandung yang belum baik, dapat dilihat dari data sebagai berikut :

1. Berdasarkan data pada Sistem Aplikasi Pengaduan Masyarakat (SIPUMA)

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, masih ditemukan berbagai macam pengaduan yang dilakukan oleh para pengguna jasa. Data selama Tahun Anggaran 2016/2017, terdapat 18 pengaduan masyarakat, yang telah ditindaklanjuti oleh Unit Kepatuhan Internal dengan merekomendasikan 4 pegawai untuk dikenakan hukuman disiplin, dan saat ini 2 diantaranya telah dijatuhi hukuman disiplin.

2. Berdasarkan data Laporan Hasil Audit (LHA) Aparat Pengawas Fungsional

Tahun 2017, jumlah temuan pelanggaran pada KPPBC TMP A Bandung menempati urutan tertinggi diantara kantor-kantor pengawasan dan pelayanan di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Barat (Kanwil DJBC Jawa Barat).

Gambar 1.1 Grafik Jumlah Temuan Aparat Pengawas Fungsional Tahun 2017



Sumber : Kanwil DJBC Jawa Barat Tahun 2017

Sampai dengan akhir Tahun 2017, terdapat 54 temuan yang telah ditindaklanjuti dan hanya 16 diantaranya berstatus tuntas. Temuan aparat pengawas fungsional terjadi karena pegawai tidak bekerja sesuai dengan SOP (*Standard Operating Procedure*) yang telah ditentukan.

3. Berdasarkan data kepegawaian Subbagian Umum KPPBC TMP A Bandung secara keseluruhan jumlah pegawai pada Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai adalah 73 orang. Dari jumlah tersebut jumlah pegawai yang bertugas pada tempat penimbunan sebanyak 55 orang, termasuk Kepala Seksi, Kepala Subseksi dan pelaksana pemeriksa. Jumlah pegawai yang kurang dibandingkan kebutuhannya, dapat dilihat pada Tabel Analisis Beban Kerja Tahun 2017 KPPBC TMP A Bandung berikut ini :

Tabel 1.3. Analisis Beban Kerja KPPBC TMP A Bandung Tahun 2017

No	Nama Unit Kerja	Jumlah Beban Kerja Unit (OM)	Jumlah Kebutuhan Pegawai	Jumlah Pegawai yang ada	Kekurangan Pegawai
1	Kepala Kantor	908.86	1	1	0
2	Subbagian Umum	24162.75	16	16	0
3	Seksi Penindakan dan Penyidikan	31062.42	27	17	10
4	Seksi Perpendaharaan	16998.24	9	9	0
5	Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai	174898.93	112	73	39
6	Seksi Penyuluhan dan Layanan Informasi	8366.19	7	7	0
7	Seksi Kepatuhan Internal	10559.18	7	6	1
8	Seksi PDAD	15962.33	9	5	4
TOTAL		282918.9	188	134	54

Sumber : KPPBC TMP A Bandung Tahun 2017

Jumlah kepala subseksi hanggar pabean dan cukai yang hanya berjumlah 26 orang, dituntut untuk dapat mengawasi dan melayani sebanyak 66 tempat

penimbunan berikut, 3 tempat penimbunan sementara, dan 1 tempat penimbunan pabean, sehingga masing-masing Kepala Subseksi Hanggar Pabean dan Cukai harus mengawasi dan melayani minimal 2 sampai dengan 3 tempat penimbunan. Kuantitas pegawai yang tidak sesuai dengan kebutuhan, menyebabkan kualitas mutu pelayanan kepada *stakeholder* menjadi berkurang

4. Kementerian Keuangan mengatur jam kerja pegawainya berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan nomor 211/PMK.01/2014 tentang hari dan jam kerja di lingkungan Kementerian Keuangan, dimulai pada pukul 07.30 s.d. 17.00. Berbeda dengan pegawai yang bekerja pada kantor induk, pegawai yang bekerja untuk melayani dan mengawasi tempat penimbunan, memiliki jam kerja sesuai dengan kegiatan ekspor impor pada tempat penimbunan. Terkadang kegiatan ekspor impor dilakukan oleh perusahaan tempat penimbunan di luar jam kerja yang ditetapkan Kementerian Keuangan, sehingga untuk dapat melayani dan mengawasi tempat penimbunan, seharusnya pegawai bekerja selama 24 jam tanpa henti. Jam kerja yang tidak menentu dapat menyebabkan berkurangnya kinerja pegawai pada tempat penimbunan. Wibisono (2011) agar pegawai memiliki kinerja yang baik, terdapat beberapa indikator kinerja yang harus dikelola dengan baik, diantaranya adalah lamanya jam kerja. Jam kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pegawai, jam kerja yang terlalu lama akan mempunyai pengaruh negatif terhadap kepuasan pegawai.
5. Absensi pegawai yang dilaksanakan secara manual dapat menyebabkan kehadiran pegawai menjadi tidak dapat diawasi dan diadministrasikan dengan

baik. Bagi pegawai yang tidak memiliki integritas yang tinggi, dapat menjadi celah untuk tidak hadir di tempat tugas.

6. Jarak antara kantor dan tempat-tempat penimbunan yang jauh, menyebabkan kurangnya pengawasan dan komunikasi antara pegawai yang bertugas pada tempat penimbunan dengan atasan langsungnya. Penegakan disiplin pegawai dan pengawasan melekat yang seharusnya dilakukan atasan langsung, menjadi sulit untuk dilaksanakan.

7. Dalam melaksanakan transformasi birokrasinya dan dalam mewujudkan *Good Governance*, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai senantiasa berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi pengguna jasa, salah satunya dengan menerapkan berbagai macam aplikasi, untuk membantu kelancaran pelayanan. Pegawai bea cukai yang bertugas di tempat penimbunan, masih banyak yang tidak mahir mengoperasikan aplikasi komputer. Hal tersebut dapat menjadi penyebab kesalahan penginputan data oleh pegawai atau apabila penginputan data ke dalam sistem komputer aplikasi dilakukan oleh pihak lain (dalam hal ini pihak perusahaan), dapat menjadi penyebab terjadinya penyimpangan wewenang.

Sebagaimana halnya sebuah organisasi yang merupakan kumpulan dari orang-orang, maka kinerja suatu organisasi merupakan buah kinerja dari orang-orang yang berada di dalamnya. Dengan kata lain, suatu organisasi yang memiliki kinerja yang baik, sudah dapat dipastikan bahwa anggota organisasi tersebut memberikan kontribusi terbaiknya dalam bekerja. Sebaliknya, apabila kinerja orang-orang dalam organisasi tersebut buruk, maka kinerja organisasi tersebut akan buruk pula.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai target, tidak hanya terletak pada keberhasilan seorang *top manager*. Menurut Hasibuan (1996), aktivitas *top manager* lebih banyak pada fungsi *planning* dan *organizing* daripada fungsi *directing* dan *controlling*. Manajer pada tingkatan *middle manager* dan *low manager* seharusnya memiliki kontribusi tertinggi dalam menggerakan pegawai, dengan kata lain keberhasilan organisasi dalam melakukan penggerakan, seharusnya lebih banyak ditentukan oleh kekuatan *middle manager* dan *low manager*.

Dalam struktur organisasi KPPBC TMP A Bandung, Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai merupakan unit yang berwenang mengawasi tempat penimbunan. *Middle manager* atau pejabat setingkat eselon 4 disebut kepala seksi, sedangkan *low manager* merupakan tugas pejabat setingkat eselon 5 atau kepala sub seksi hanggar pabean dan cukai.

Perencanaan dan pengorganisasian yang dilakukan oleh *top manager*, tidak akan mencapai sasaran apabila tidak dilakukan upaya untuk menggerakkan pegawai dengan sukarela atau ikhlas melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Ada berbagai sikap pegawai, ada pegawai yang mampu bekerja dengan baik walaupun manajer tidak melaksanakan fungsi penggerakan. Namun tidak sedikit pegawai yang harus selalu mendapatkan semangat, motivasi, inspirasi atau dorongan sehingga timbul kesadaran dan kemauan para pegawai untuk bekerja dengan baik. Sebagian lagi harus selalu diberikan bimbingan lewat contoh-contoh tindakan atau teladan dan atau diberikan pengarahan (*directing* atau *commanding*) yang dilakukan dengan memberikan petunjuk-petunjuk yang benar, jelas dan tegas.

Bimbingan dan arahan yang dilakukan oleh *top manager* seringkali tidak sampai kepada pegawai di lapisan bawah. Hal tersebut disebabkan kemampuan dan kemauan setiap pegawai yang berbeda-beda. Berbagai informasi penting seringkali hanya disampaikan pada rapat-rapat pimpinan/kepala seksi. Komunikasi seolah tersampaikan melalui program-program pelatihan keterampilan yang rutin dilakukan sebulan sekali, padahal pada kenyataannya tidak dapat dicerna dengan baik oleh pegawai di lapisan bawah. Pemimpin yang mampu memberikan contoh, arahan dan bimbingan dengan baik, diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai pada tempat penimbunan menjadi lebih optimal.

Salah satu faktor yang menyebabkan fungsi penggerakan oleh *middle manager* dan *low manager* menjadi sangat penting untuk dilakukan di KPPBC TMP A Bandung adalah karena peraturan keabeanan dan cukai yang seringkali berubah. Apabila pegawai yang bertugas pada tempat penimbunan tidak mampu beradaptasi dan mempelajari peraturan-peraturan yang terbaru. Hal tersebut dapat menyebabkan pegawai tidak mengetahui tugas dan fungsi pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pegawai yang tidak memahami SOP yang berlaku, dapat mengakibatkan pegawai tidak bekerja sesuai dengan peraturan dan menimbulkan permasalahan dalam kinerja, baik kinerja pegawai maupun kinerja organisasi.

Menurut Whitmore (dalam Hamzah, 2012), kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi atau apa saja yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata. Kinerja menuntut pengekspresian potensi seseorang dan tanggung jawab secara menyeluruh, jika tidak dilakukan secara menyeluruh maka tidak akan menjadi potensi seseorang, namun sebagian lagi akan menjadi milik orang lain. Memperhatikan bahwa nilai terakhir dari nilai-nilai Kementerian Keuangan adalah

kesempurnaan, maka dengan menyendang predikat sebagai kantor percontohan kedua di Kementerian Keuangan, sudah sepatutnya KPPBC TMP A Bandung harus terus membenahi diri, agar dapat mencapai kesempurnaan dalam melaksanakan tugas-tugas negara. Untuk mencapai kesempurnaan, kinerja pegawai harus lebih ditingkatkan lagi sehingga tidak terjadi kesalahan-kesalahan yang dilakukan pegawai, yang dapat menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Salah satu cara yang dapat dilakukan agar memiliki kesadaran dan bekerja dengan sepenuh hati dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi adalah dengan cara melakukan penggerakan secara optimal.

Berdasarkan latar belakang sebagaimana disampaikan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Penggerakan terhadap Kinerja Pegawai Bea dan Cukai pada Seksi Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bandung”.

B Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka peneliti mengemukakan pernyataan masalah (*problem statement*), yaitu masih terdapatnya kinerja yang belum baik pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai TMP A Bandung, diduga disebabkan oleh karena belum dijalankannya unsur-unsur penggerakan secara optimal. Selanjutnya berdasarkan pernyataan masalah tersebut dirumuskan identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Berapa besar pengaruh penggerakan terhadap kinerja pegawai bea dan cukai di tempat penimbunan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bandung.

2. Berapa besar pengaruh unsur-unsur penggerakan yang melalui: *communicating* (komunikasi), *leading* (kepemimpinan), *directing* (pengarahan), *motivating* (motivasi) dan *facilitating* (fasilitas) terhadap kinerja pegawai bea dan cukai di tempat penimbunan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bandung.

C Tujuan Penelitian

1. Menganalisis besarnya pengaruh penggerakan terhadap kinerja pegawai bea dan cukai di tempat penimbunan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bandung;
2. Menganalisis besarnya pengaruh unsur-unsur penggerakan yang melalui: *communicating* (komunikasi), *leading* (kepemimpinan), *directing* (pengarahan), *motivating* (motivasi) dan *facilitating* (fasilitas), terhadap kinerja pegawai bea dan cukai di tempat penimbunan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bandung.

D Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan khasanah keilmuan, khususnya ilmu kebijakan publik yang berkaitan dengan penggerakan dan kinerja pegawai.
2. Kegunaan praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan masukan bagi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bandung.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A Kajian Teori

Teori-teori yang berkaitan dengan penelitian tentang pengaruh penggerakan terhadap kinerja pegawai bea dan cukai pada Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Bandung adalah sebagai berikut :

1 Penggerakan

a Pengertian Penggerakan

Penggerakan (*actuating*) menurut Terry (1977) *is setting all members of group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts.* Penggerakan adalah mengatur semua anggota organisasi agar mau bekerja keras dan secara sukarela bekerja sesuai perencanaan dan upaya-upaya organisasi dalam mencapai tujuan/sasarannya. Usaha-usaha perencanaan dan pengorganisasian bersifat vital, namun tidak akan ada *output* yang konkret apabila tidak dilakukan usaha untuk menimbulkan *action* yaitu *actuating*. Atmosudirdjo (1982), menyatakan bahwa penggerakan adalah pengaktifan orang-orang sesuai dengan rencana-rencana dan pola organisasi yang telah ditetapkan.

Penggerakan dalam suatu organisasi berfungsi untuk menimbulkan kemauan dan membuat bawahan mengetahui tugas dan fungsi pekerjaannya sehingga dengan sadar menjalankan tugasnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Namun mengingat bahwa objek dari penggerakan ini adalah manusia

yang bersifat unik dan tidak ada kesamaan satu dengan yang lainnya, maka penggerakan tidak dapat dilakukan dengan mudah, sehingga perlu usaha yang sungguh-sungguh dari para manajer.

Menurut Ya'qub (1984) "penggerakan merupakan aktivitas sehari-hari yang dilakukan oleh manajer organisasi untuk mengorganisir berbagai aktivitas pegawai bagi tercapainya kinerja pegawai secara optimal". Beberapa istilah yang maknanya sama dengan penggerakan dikemukakan sebagai berikut:

- 1) *Actuating*, ialah menggerakan orang lain secara umum.
- 2) *Motivating*, ialah menggerakan orang dengan menumbuhkan keinginan bekerja dalam memenuhi kebutuhan yang ditimbulkan.
- 3) *Directing*, ialah menggerakan orang dengan memberi petunjuk dan pengarahan.
- 4) *Leading*, ialah menggerakan orang dengan mendahului atau membawa kepada tujuan, memberi contoh.
- 5) *Commanding*, ialah menggerakan orang disertai faktor instruksi.

Sedangkan menurut Siagian (1985) :

Penggerakan adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja secara ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisiensi dan ekonomis.

Selanjutnya Peterson dan Polman (dalam Manullang, 1984) mengatakan bahwa penggerakan mempunyai arti tersendiri bagi unsur pimpinan dalam kehidupan suatu organisasi. Penggerakan sebagai sesuatu yang dirasakan sangat penting, tetapi juga sebagai suatu yang sulit. Hal ini disebabkan:

- 1) Penggerakan sebagai sesuatu yang penting. Dikatakan penting karena peran pimpinan itu sendiri erat kaitannya dengan bawahan. Tiap pimpinan tidak boleh tidak harus bekerja bersama-sama dan melalui orang lain atau bawahan, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan.
- 2) Penggerakan sebagai sesuatu yang sulit. Dikatakan sulit sebab motivasi sendiri tidak bisa diamati dan diukur secara pasti serta untuk mengamati dan mengukur motivasi berarti harus mengkaji lebih jauh perilaku masing-masing bawahan.

Berdasarkan pendapat di atas, jelaslah bahwa seseorang itu bekerja berdasarkan motif yang menggerakkan seseorang untuk bertindak. Bagi seorang pegawai, kegiatan yang sedang dilakukan di lingkungan kerjanya menuntut perhatian dari pimpinannya selaku atasan. Dengan demikian, untuk menunjang terlaksananya kelancaran kerja, maka seorang pimpinan dituntut untuk dapat menggerakkan para bawahannya dengan cara memberikan motivasi.

Menurut Peterson dan Polman (dalam Manullang, 1984) mengatakan bahwa “orang mau bekerja karena: 1) *the desire to live* (keinginan untuk hidup); 2) *the desire for possession* (keinginan untuk memiliki); 3) *the desire for recognition* (keinginan untuk pengakuan); 4) *the desire for power* (keinginan untuk berkuasa)”. Gregor (dalam Terry, 1977) berpendapat bahwa cara manajer bekerja tergantung dari pandangannya tentang manusia, dari pandangan tersebut, lahirlah Teori X dan Teori Y, dimana Teori X merupakan premis negatif dari pekerja, sedangkan Teori Y merupakan premis positif dari pekerja. Menurut Terry (1977) apabila Teori Y dilaksanakan secara agresif, maka akan menghasilkan penggerakan (*actuating*) yang lebih baik. Argyris (dalam Terry, 1977) menyatakan bahwa kelakukan pegawai yang tidak memuaskan, produktivitas rendah, kualitas kerja rendah, absentisme yang tinggi, timbul karena ketidakmampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan individual.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, definisi penggerakan masih terdapat keanekaragaman pendapat, namun pada prinsipnya adalah sama yakni segala usaha yang dilakukan oleh pimpinan agar memungkinkan bawahan melaksanakan kegiatan-kegiatan atau tugas-tugas tertentu demi tercapainya tujuan organisasi,

sekaligus memperhatikan kepentingan-kepentingan anggota sebagai pribadi dalam kesatuan organisasi.

b Fungsi Penggerakan

Penggerakan menurut Terry (1977), mencakup motivasi, kepemimpinan, komunikasi, melakukan penilaian, pengembangan, dan memberikan kompensasi manajer. Penggerakan menurut Atmosudirdjo (1982) meliputi motivasi, kepemimpinan, komunikasi, pengarahan dan fasilitas. Lebih lanjut Atmosudirdjo (1982) menyatakan bahwa penggerakan adalah fungsi manajemen yang sebenarnya merupakan penggabungan dari beberapa fungsi manajemen lainnya yang berhubungan erat satu sama lain dan merupakan hasil dari *planning* dan *organizing*. Selaras dengan pendapat Atmosudirjo, Simanjuntak (2010) menerjemahkan fungsi penggerakan Terry menjadi lima sub fungsi yaitu komunikasi, kepemimpinan, pengarahan, motivasi dan fasilitas.

1) Komunikasi

Komunikasi sangat berperan penting dalam kehidupan. Tanpa adanya komunikasi manusia tidak dapat memahami satu sama lain. Melalui komunikasi manusia dapat saling berinteraksi, menyampaikan pendapat dan saling memahami. Dengan berkomunikasi pegawai dapat mengetahui arah dan tujuan organisasi.

Newstrom and Davis (2000) mengemukakan bahwa *communication is the transfer or information and understanding from one person to another person. It is a way of reaching others by transmitting ideas, facts, thoughts, feeling sand values*. Komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain. Ini adalah cara untuk menjangkau orang lain dengan mentransmisikan gagasan, fakta, pikiran, merasakan nilai pasir. Menurut Hasibuan (2002), komunikasi adalah alat pengalihan informasi dari akununikator kepada

komunikasi agar antara mereka dapat interaksi. Robbins (2006), membagi fungsi komunikasi menjadi 4, yaitu fungsi pengendalian, fungsi motivasi, fungsi pengungkapan emosi, dan fungsi informasi.

2) Kepemimpinan

Seseorang dikatakan pemimpin organisasi padahal dalam kenyataanya tidak.

Seorang pimpinan organisasi belum tentu menjadi pemimpin orang-orang dalam organisasi tersebut. Pemimpin dalam organisasi dapat dibedakan menjadi pemimpin formal yang melalui pengesahan (legitimasi), atau pemimpin informal yang memiliki karakter dan keahlian tertentu, yang menjadikan dirinya menjadi seorang pemimpin bagi orang lain.

Menurut Robbins (2002), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok untuk pencapaian tujuan. Menurut Donelly, Ivancevich, dan Gibson (1987), di dalam suatu organisasi, kemampuan untuk mempengaruhi, mendesak, dan memotivasi pengikutnya, disamping tempat, penentuan waktu, penggunaan informasi, dan efisiensi, didasarkan pada kekuasaan yang dirasakan oleh seorang pemimpin. Menurut French and Raven, bentuk kekuasaan yang mungkin dirasakan oleh pemimpin adalah :

- 1) Memaksa (*coercive*) : kekuasaan yang didasarkan oleh rasa takut;
- 2) Imbalan (*reward*) : kekuasaan yang didasarkan pada harapan, pujiann , penghargaan.
- 3) Sah (*legitimate*) : kekuasaan yang diperoleh dari posisi seseorang dalam hierarki organisasi.
- 4) Ahli (*expert*) : kekuasaan yang didasarkan pada keahlian.
- 5) Referensi (*referent*) : kekuasaan yang didasarkan pada daya tarik/kharisma.

Pemimpin seharusnya mampu menggerakkan pegawai, dengan cara menciptakan suasana bekerja bukan hanya karena pegawai tersebut diperintah, namun mampu menanamkan kesadaran sendiri dalam diri pegawai dan termotivasi secara internal.

Fiedler (1967) berpendapat bahwa *the performance of the group is contingent upon both the motivational system of the leader and the degree to which the leader has control and influence in a particular situation, the situational favorableness*. Tinggi rendahnya kinerja suatu

kelompok dipengaruhi oleh sistem motivasi dari pemimpin dan sejauh mana pemimpin dapat mengendalikan dan mempengaruhi suatu situasi tertentu.

3) Pengarahan

Fungsi pengarahan terdiri dari memberikan instruksi, memberikan bimbingan, menasihati, memotivasi dan memimpin pegawai agar melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Mengarahkan adalah proses yang dilakukan secara terus menerus yang dimulai di tingkat atas dan mengalir ke bawah melalui hirarki organisasi.

Menurut Koontz dan O'Donnell (1972) *Directing and leading are the interpersonal aspects of managing by which subordinate are led to understand and contribute effectively and efficiently to the attainment of enterprise objectives.* Mengarahkan dan memimpin adalah aspek interpersonal pengelolaan dimana bawahan dipimpin untuk memahami dan berkontribusi secara efektif dan efisien terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

4) Motivasi

Banyak ahli mendefinisikan motivasi, pada intinya sebagian berpendapat bahwa motivasi adalah dorongan atau daya gerak dalam diri manusia untuk mau dan mampu bekerja tanpa ada paksaan, dilakukan dengan penuh kesadaran dan bertanggung jawab untuk menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi dalam mewujudkan visi misi organisasi.

Abraham Sperling dalam Mangkunegara (2000) mengemukakan bahwa *motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by adjustment. The adjustment is satisfy the motive.* Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri, dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. Sedangkan Fillmore H Stanford (1969) *Motivation as an energizing condition of organism that serves to direct that organism toward the goal of certain class.* (Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu).

5) Fasilitas

Melayani pegawai merupakan tanggung jawab pemimpin. Fasilitas diberikan untuk menjadikan kerja menjadi lebih mudah. Fasilitas yang tidak mendukung pencapaian kerja tentu saja akan berdampak terhadap kinerja pegawai.

Menurut John D. Millet (1954), *Management is the process of directing and facilitating the work of people organized in formal group to achieve a desired end.* Manajemen adalah proses pembimbingan dan pemberian fasilitas terhadap pekerjaan orang-orang yang terorganisir dalam kelompok formil untuk mencapai suatu tujuan yang dikehendaki.

Namun apalah jadinya apabila organisasi telah memberikan fasilitas yang baik untuk para pegawainya namun pegawai tersebut tidak dapat memanfaatkan fasilitas yang diberikan dengan sebaik-baiknya. Sebaliknya, apabila fasilitas-fasilitas yang disediakan bukan fasilitas yang benar-benar dibutuhkan pegawai dalam meningkatkan kinerja, maka pegawai tidak akan merasakan manfaat dari fasilitas-fasilitas yang disediakan.

c Proses Penggerakan

Kochan dan Dyer (1993) maupun Pfeffer (dalam Panggabean, 2016), berpendapat bahwa sumber daya manusia berpotensi menjadi satu-satunya sumber dari keunggulan bersaing yang berkelanjutan, sehingga menjaga sumber daya manusia untuk menghasilkan produktifitas dan kinerja yang tinggi, sangatlah penting bagi sebuah organisasi.

Proses penggerakan yang dikemukakan oleh Hasibuan (1989) sebagai berikut:

- 1) Dalam proses penggerakan, perlu menetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, kemudian para bawahan digerakkan ke arah tujuan itu.
- 2) Penting mengetahui keinginan karyawan/bawahan dan tidak hanya dilihat dari suatu sudut kepentingan pimpinan/perusahaan saja.

- 3) Harus dilakukan komunikasi yang baik dengan karyawan. Karyawan harus mengetahui apa yang berhubungan dengan dirinya, misalnya perihal adanya insentif.
- 4) Proses penggerakan perlu untuk menyatukan tujuan-tujuan organisasi dan tujuan-tujuan kepentingan umum.
- 5) Sebagai pimpinan, penting untuk memberikan bantuan kepada organisasi dan individu-individu anggotanya.
- 6) Pimpinan harus berusaha membentuk *Team Work* yang bisa mencapai tujuan organisasi. *Team Work* ini penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak kegiatan.

Kehidupan dalam organisasi, bawahan selalu terlibat dalam serangkaian tingkah laku seperti : membuat konsep, menandatangani daftar hadir, mengetik dan sebagainya. Hasibuan (1989) menyatakan bahwa :

Penggerakan ini sebagai suatu yang dirasakan sangat penting dan juga penggerakan dikatakan sesuatu yang sangat sulit. Penggerakan dikatakan penting karena peranan pimpinan itu sendiri ada kaitannya dengan bawahan. Tiap-tiap pimpinan tidak boleh tidak harus bekerjasama dengan bawahannya, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan dorongan kepada bawahan. Penggerakan dikatakan sulit sebab penggerakan itu sendiri tidak bisa diamati dan diukur secara pasti dan untuk mengamati serta mengukurnya harus mengkaji lebih jauh lagi mengenai perilaku bawahan itu sendiri.

Proses penggerakan yang dilakukan oleh pimpinan untuk membimbing mengarahkan dan mengatur segala kegiatan yang diberi tugas dalam melaksanakan suatu kegiatan. Menurut Hasibuan (1989) proses penggerakan meliputi bahasan sebagai berikut:

- 1) *Human behaviour* (Perilaku Manusia);
- 2) *Motivation* (Motivasi);
- 3) *Leadership* (Kepemimpinan);
- 4) *Communication* (Komunikasi);
- 5) *Human Relation* (Hubungan Manusia).

d Teknik-teknik Penggerakan

Pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan dan direncanakan oleh pimpinan harus sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh bawahannya. Untuk

itu, seorang pimpinan harus melaksanakan salah satu fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dari fungsi yang lainnya, yaitu penggerakkan. Fungsi penggerakkan dimaksud kegiatan untuk menggerakkan, mengarahkan dan mendorong para pegawai supaya melaksanakan tugas-tugasnya dengan sungguh-sungguh.

Pelaksanaan penggerak yang dilakukan oleh pimpinan organisasi kepada bawahannya dilakukan melalui teknik penggerakkan, seperti yang dikemukakan oleh Siagian (1985) yang meliputi:

- 1) Jelaskan tujuan organisasi kepada setiap orang yang ada dalam organisasi.
- 2) Usahakan agar setiap orang menyadari, memahami serta menerima baik tujuan organisasi.
- 3) Jelaskan filsafat yang dianut pimpinan organisasi dalam menjalankan kegiatan organisasi.
- 4) Jelaskan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang ditempuh oleh pimpinan organisasi dalam usaha pencapaian tujuan.
- 5) Usahakan agar setiap orang mengerti struktur organisasi.
- 6) Jelaskan peranan apa yang diharapkan oleh pimpinan organisasi untuk dijalankan oleh setiap orang.
- 7) Tekankan pentingnya kerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan.
- 8) Perlakukan setiap bawahan sebagai manusia dengan penuh pengertian.
- 9) Berikan penghargaan serta pujian kepada karyawan yang cakap, dan teguran serta bimbingan kepada orang-orang yang kurang mampu bekerja.
- 10) Yakinkan setiap orang bahwa dengan bekerja baik dalam organisasi tujuan pribadi orang-orang tersebut akan tercapai secara maksimal.

Selain berdasarkan teknik-teknik penggerakan, pimpinan harus mengetahui kemampuan dan potensi bawahannya sehingga pimpinan dalam menggerakan bawahannya tidak bertindak secara otoriter, tetapi melihat kemampuan para pegawainya dengan harapan tujuan organisasi dapat tercapai dengan tepat.

2 Kinerja

a Pengertian Kinerja

Kinerja menurut Mangkunegara (2000) berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Sedarmayanti (2001) menerjemahkan *performance* menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja. Prestasi kerja merupakan hal penting dalam kegiatan manajemen maupun administrasi, karena ini dapat dijadikan umpan balik bagi para pengelola dan para pembuat keputusan. Banyak pengertian tentang prestasi kerja, antara lain merupakan hasil dari kemampuan dasar, keterampilan yang diperoleh dan untuk mencapai keinginan, sedangkan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang ditentukan atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Menurut Mohammad (2004), kinerja suatu entitas manajemen pada dasarnya adalah menilai kemampuan setiap individu dan kolektif individu di organisasi untuk melaksanakan peran yang dimainkan dalam kegiatan keseharian organisasi.

Kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Dengan kata lain kinerja diartikan sebagai pencapaian penugasan kewajiban dan *outcome* yang dihasilkan pada fungsi jabatan atau aktivitas jabatan atau aktivitas selama periode waktu tertentu. Kinerja bukan hanya menyangkut kuantitas atau sejumlah hasil yang bisa dihitung, tetapi juga termasuk kualitas atau mutu pekerjaan.

Pengertian mengenai kinerja di atas, dapat diasumsikan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang

dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Hal ini berarti, suatu kinerja adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan. Untuk melihat bagaimana kinerja ini bisa dihitung, maka perlu dilakukan penilaian atau evaluasi terhadap kinerja tersebut atau penilaian prestasi kerja atau *performance appraisal*.

Dessler (2000), kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2000), kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Smith (dalam Sedarmayanti, 2001) menyatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah “....*Output drive from processes, human or other wise*”, dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka supaya untuk mengadakan pengukuran atau penilaian terhadap kinerja disuatu organisasi merupakan hal yang sangat penting.

Bericara tentang kinerja pegawai, sangat erat kaitannya dengan cara bagaimana mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang, sehingga perlu ditetapkan standar kinerja atau standar *performance* yang tepat. Dalam kaitan ini Strauss dalam Sedarmayanti (2001) mengutarakan sebagai berikut:

Manager expected to be held to standard of accountability and most manager prefer to have their established unambiguously, so they know where to carry out their energies. In effect, the standard established a target and at the end of the target periode (week, month or year) both manager and boss can compare the expected standard of performance with the actual level of achievement, ungkapan tersebut menyatakan bahwa standar kinerja perlu dirumuskan guna dijadikan tolok ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar dimaksud dapat pula dijadikan sebagai ukuran dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

Kinerja merupakan penampilan kerja atau hasil kerja dari seorang atau sekelompok orang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja secara optimal yang dapat dikatakan pula bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan yang diharapkan.

Selanjutnya definisi Kinerja Pegawai dalam kaitan ini, Sentono (dalam Dharma, 1985) menyatakan sebagai berikut:

Kinerja/*performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Penilaian kinerja itu perlu dilakukan di dalam setiap organisasi. Begitu pula dalam organisasi pemerintahan, penilaian kinerja sangat penting perannya, karena dari hasil penilaian kinerja tersebut akan dapat dijadikan landasan ataupun dasar untuk peningkatan pelayanan pemerintah terhadap masyarakat secara terus menerus. Di lain pihak, ukuran kinerja juga membantu masyarakat untuk mengevaluasi apakah tingkat pelayanan perintah setara dengan uang yang mereka keluarkan untuk pelayanan-pelayanan tersebut. Pengukuran kinerja yang lebih diarahkan pada masalah tertentu, yaitu bahwa penilaian kinerja adalah suatu sasaran

dan proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisa dan menggunakan informasi untuk menentukan efisiensi dan efektivitas tugas-tugas organisasi dalam pencapaian sasaran.

Menurut Rowley (2012) manajemen kinerja tidak hanya mengenai menilai kinerja individu, tetapi manajemen kinerja juga merupakan sebuah proses yang terintegrasi dan berlangsung terus menerus yang dikembangkan, dikomunikasikan, dan memungkinkan memberikan arahan bagi masa depan.

b Pengukuran Kinerja

Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistematis berdasarkan tugas yang diberikan kepadanya. Hal tersebut merupakan kesimpulan dari pernyataan :

Leon C. Meggmson (dalam Mangkunegara, 2001) “ *Performance appraisal is the process an employer uses to determine whether an employee is performing the job as intended*” (penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan atasan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan). Andrew E Sikula (dalam Mangkunegara, 2001) menjelaskan bahwa “*employee appraising is the systematic evaluation of a worker's job performance and potential for development. Appraising is the process of estimating or judging the value, excellence, qualities or status of some object, person, or thing.*” (Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek atau sesuatu,

Selaras dengan Teori Konvergensi William Stern, Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor-faktor penentu kinerja individu ditentukan oleh faktor individu dan faktor lingkungan. A Dale Timple (1992) juga menyatakan bahwa faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, sedangkan faktor eksternal

adalah faktor yang berasal dari lingkungan di luar pegawai, seperti perilaku, sikap pegawai lain, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (prestasi kerja) menurut Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2000) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor-faktor motivasi (*motivation*). Rumus yang digunakan adalah :

1. *Human Performance* (kinerja) = *ability* (kemampuan) + *motivation* (motivasi)
2. *Motivation* (motivasi) = *attitude* (perilaku) + *situation* (keadaan)
3. *Ability* (kemampuan) = *knowledge* (pengetahuan) + *skill* (keahlian)

Sedangkan Steer (dalam Suharto dan Cahyono, 2005) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja, selanjutnya dijelaskan bahwa motivasi mempunyai kekuatan kecenderungan seseorang/individu untuk melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah kepada sasaran dalam pekerjaan sebagai kepuasan, tetapi lebih lanjut merupakan perasaan senang atau rasa bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.

Kinerja diukur bukan saja dari segi kuantitasnya namun juga dari segi kualitasnya. Pegawai yang memiliki kinerja baik, tentu saja pegawai yang mampu menyelesaikan seluruh tugas yang diserahkan kepadanya, sesuai dengan target yang ditetapkan, serta memiliki kualitas sebagaimana standar yang ditetapkan. Menurut Robbins (2016), indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu :

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

Hal tersebut selaras dengan pendapat Mitchell (dalam Sedarmayanti, 2001), yang mengemukakan mengenai pengukuran kinerja berdasarkan pada aspek-aspek kinerja sebagai berikut:

1. Kualitas kerja.
2. Ketepatan waktu.
3. Inisiatif.
4. Kemampuan.
5. Komunikasi.

Pengukuran kinerja yang diterapkan pada unit-unit organisasi seringkali pada saat pembuatannya, variabel kinerja yang diukur tersebut pada akhir tahun hampir dipastikan dapat tercapai. Sebagaimana dinyatakan oleh Wibisono (2006) bahwa pengukuran kinerja seringkali hanya menjadi sebuah aktivitas rutin tanpa adanya penekanan untuk menindaklanjuti hasil pengukuran yang didapatkan.

Mahmudi (2007), mengemukakan bahwa indikator kinerja dikategorikan ke dalam 2 jenis yaitu indikator kinerja mikro (unit) dan makro (organisasi), dimana indikator kinerja mikro merupakan bagian dari indikator kinerja makro. Namun menurut Sembiring (2012), pengukuran kinerja sektor *public* (organisasi pemerintah), lebih sulit dibandingkan dengan pengukuran kinerja sektor *private*. Kesulitan pengukuran kinerja organisasi disebabkan banyaknya variabel yang mempengaruhi, yaitu :

- a. Kompleksitas organisasi;
- b. Kinerja organisasi bersifat abstrak;
- c. Pembauran kinerja organisasi.

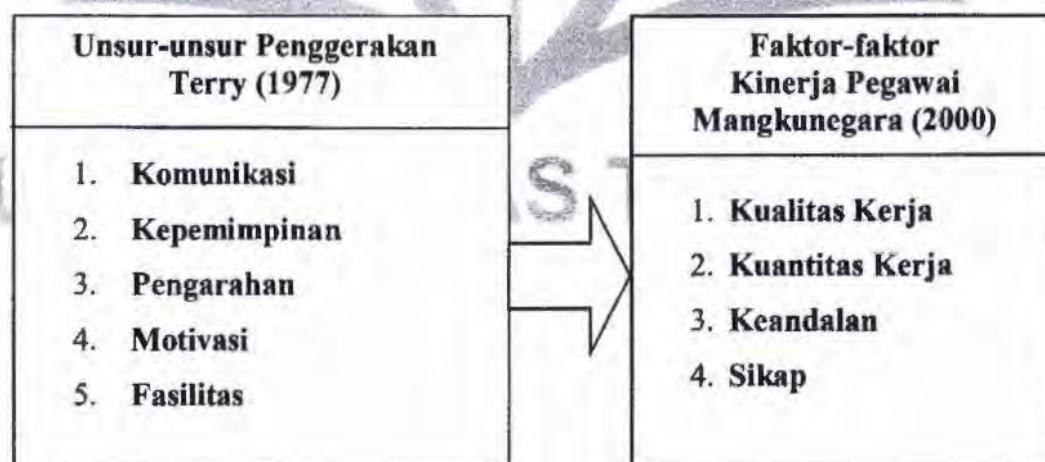
Menurut Schuler dan Jackson (199), untuk mengembangkan cara meningkatkan kinerja pegawai, perlu diukur bagaimana pegawai memandang lingkungan mereka, antara lain dengan cara mengumpulkan data persepsi pegawai tentang kualitas pekerjaan dan kualitas-kualitas interpersonal, serta perilaku pekerja seperti kinerja, absensi, dan tingkat keluar masuk pegawai.

B Kerangka Berpikir

1 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini meliputi dua variabel, yaitu Penggerakan sebagai Variabel Bebas (X), yaitu merupakan usaha untuk menggerakkan anggota kelompok, sehingga pegawai berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran hasil kerja. Variabel Kinerja Pegawai (Y), yaitu hasil kerja pegawai yang dilihat secara kualitas dan kuantitas. Untuk melihat keterkaitan variabel penggerakan dan kinerja pegawai dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran tentang
Pengaruh Penggerakan terhadap Kinerja Pegawai



Faktor-faktor kinerja pegawai sebagaimana dinyatakan oleh Mangkunegara (2000), yang terdiri dari kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap, mutlak harus dimiliki oleh seluruh pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, khususnya pegawai yang bekerja pada tempat-tempat penimbunan. Dimana sifat dan jenis pekerjaan yang melekat pada tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai memerlukan kompetensi pegawai sebagaimana disebutkan di atas, dengan penjelasan sebagai berikut :

1) Kualitas Kerja

Salah satu tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai adalah menghimpun penerimaan, demikian pula dengan pegawai Bea dan Cukai yang bertugas pada tempat-tempat penimbunan. Kegiatan yang dilakukan dalam menghimpun penerimaan negara antara lain adalah menetapkan tarif dan nilai pabean serta menghitung bea masuk dan pajak dalam rangka impor. Penetapan tarif, nilai pabean dan penghitungan bea masuk serta pajak dalam rangka impor, harus dilakukan secara berkualitas, karena apabila tidak dilakukan dengan benar dan tidak bermutu, maka dapat menimbulkan keberatan/gugatan di kemudian hari.

2) Kuantitas Kerja

Berdasarkan data Analisis Beban Kerja KPPBC TMP A Bandung Tahun 2017, dalam satu tahun jumlah dokumen yang dilayani adalah sejumlah 554.822 dokumen atau 2.125 dokumen per hari (1 tahun = 260 atau 261 hari kerja). Kinerja yang baik antara lain ditentukan oleh berapa banyak pegawai dapat menyelesaikan dokumen-dokumen tersebut secara tepat waktu sesuai dengan janji layanan yang telah ditetapkan atau secara kuantitas dapat memenuhi kepuasan pengguna jasa.

3) Keandalan

Sikap professional harus dimiliki seluruh pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, tidak terkecuali pegawai yang bekerja di tempat-tempat penimbunan. Pegawai yang andal dituntut untuk bekerja tuntas dan akurat berdasarkan kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi. Hal tersebut sesuai dengan salah satu dari nilai-nilai kementerian keuangan yaitu Profesionalisme.

4) Sikap

Tugas pengawasan dan pelayanan bagaikan dua sisi mata uang yang berbeda. Dalam melaksanakan tugas dan fungsi pengawasan, pegawai bea dan cukai harus memiliki integritas yang tinggi sehingga dalam bertindak senantiasa memegang kode etik dan prinsip-prinsip moral. Di sisi lain, dalam melaksanakan tugas dan fungsi pelayanan pegawai bea dan cukai dituntut untuk memiliki sikap melayani, yang dapat memenuhi kepuasan pemangku kepentingan.

3 Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian dengan kinerja sebagai variabel terikat, sudah sering dilakukan, oleh peneliti-peneliti terdahulu. Penelitian yang dilakukan memiliki persamaan dan perbedaan, antara lain terletak pada variabel bebas, indikator, objek yang diteliti, serta metode analisis yang digunakan. Beberapa penelitian terdahulu dengan kinerja sebagai variabel terikat, disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Variabel	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Soleha, L. K., Komara, A. T., Sudia, Y. S. (2012)	Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Provinsi Jawa Barat.	Pengaruh kepemimpinan adalah paling signifikan terhadap kinerja pegawai. Apabila digabungkan variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan komunikasi akan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.	Memiliki kesamaan variabel terikat yaitu kinerja pegawai, dengan menggunakan metode kuantitatif, analisis jalur (<i>Path Analysis</i>).	Memiliki perbedaan objek penelitian, variabel bebas dan indikator penelitian. Tidak melakukan pengujian terhadap instrumen penelitian.
2	Gumilar, Mohamad Aria. (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. (Studi pada Kanwil DJBC Jawa Barat Tahun 2014)	Gaya kepemimpinan dan motivasi mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai.	Memiliki kesamaan variabel terikat yaitu kinerja pegawai, dengan menggunakan metode kuantitatif, pengujian data menggunakan analisis jalur (<i>Path Analysis</i>). Pengujian terhadap instrumen penelitian menggunakan Uji Validitas dan Reabilitas.	Memiliki perbedaan objek penelitian, variabel bebas dan indikator penelitian.
3	Zulfikar, Vicky Achmad. (2016).	Pengaruh Pengarahan, Pembimbingan, Partisipasi dan Pelimpahan dalam Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan di PT Oto Multiartha Cabang Bandung.	Kepemimpinan situasional meliputi pengarahan, partisipasi dan pelimpahan terbukti membentuk kepemimpinan situasional. Kinerja yang meliputi kuantitas, kualitas, waktu kerja dan kerja sama terbukti dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan situasional.	Memiliki kesamaan variabel terikat yaitu kinerja pegawai, dengan menggunakan metode kuantitatif.	Memiliki perbedaan objek penelitian, variabel bebas dan indikator penelitian. Pengujian data menggunakan <i>Structural Equation Modelling component based Partial Least Squares (PLS-SEM)</i>

4.	Lajatuma, T. A. Nuraiana, E. & Murwani, J. (2017)	Pengaruh Fasilitas Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Bukit Mas Prima Persada Depo Madiun.	Fasilitas kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Fasilitas kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Memiliki kesamaan variabel terikat yaitu kinerja pegawai, metode kuantitatif, pengujian data menggunakan analisis jalur (<i>Path Analysis</i>). Melakukan Uji Validitas, Uji Asumsi Klasik dan Uji Regresi Linear Berganda.	Memiliki perbedaan objek penelitian, variabel bebas dan indikator penelitian.
5.	Kelatow, C.G. Adolfina. & Trang, Irvan (2016)	Pengaruh Evaluasi Pekerjaan, Gaji, dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada RS Pancaran Kasih Menado	Evaluasi dan gaji memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan fasilitas kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.	Memiliki kesamaan variabel terikat yaitu kinerja pegawai, dengan menggunakan metode kuantitatif, pengujian data menggunakan analisis jalur (<i>Path Analysis</i>). Melakukan Uji Validitas, Uji Asumsi Klasik dan Uji Regresi Linear Berganda.	Memiliki perbedaan objek penelitian, variabel bebas dan indikator penelitian.
6.	Wijaya, Hadi (2013)	Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai KITE di Kantor Wilayah DJBC Jawa Barat.	Motivasi kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi, kondisi fisik kantor, dan lingkungan kerja, secara bersama-sama (simultan) mempengaruhi kinerja.	Memiliki kesamaan variabel terikat yaitu kinerja pegawai, dengan menggunakan metode kuantitatif, pengujian data menggunakan analisis jalur (<i>Path Analysis</i>).	Memiliki perbedaan objek penelitian, variabel bebas dan indikator penelitian.

7.	Kristian, A. (2017)	Pengaruh Pengawasan Internal, Otomasi Pelayanan, dan Pelaksanaan ISO 9001:2015 terhadap Kinerja Pegawai di KPPBC TMP A Bandung.	Pengaruh pengawasan internal, otomasi pelayanan, pelaksanaan ISO 9001:2015 berpengaruh positif dan berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai.	Memiliki kesamaan objek penelitian. Meneliti kinerja pegawai, dengan menggunakan metode kuantitatif, pengujian data menggunakan analisis jalur (<i>Path Analysis</i>).	Memiliki perbedaan variabel bebas dan indikator penelitian.
----	---------------------	---	---	--	---

C Definisi Operasional

Fokus penelitian ini membahas dua variabel, yaitu variabel penggerakan dan variabel kinerja pegawai. Masing-masing variabel dijelaskan dibawah ini menurut pandangan para ahli. Pelaksanaan penggerakan menduduki tempat penting dari kegiatan manajemen, karena langsung menyangkut unsur manusia dalam organisasi menurut Terry (dalam Prajudi, 1982) menyatakan bahwa pelaksanaan penggerakan meliputi unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Komunikasi
- 2) Kepemimpinan
- 3) Pengarahan
- 4) Motivasi
- 5) Fasilitas/Penyediaan Sarana dan Kemudahan

Lebih jelasnya Terry (dalam Prajudi, 1982) memperinci kegiatan penggerakan yang meliputi unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Komunikasi merupakan salah satu aspek kegiatan dari pelaksanaan penggerakan, karena organisasi sebagai wadah yang melibatkan berbagai individu maupun unit-unit organisasi dalam suatu kesatuan sistem kerjasama. Masing-masing individu atau unit organisasi mempunyai tugas, wewenang dan

tanggungjawab yang merupakan bagian dari akibat pembagian tugas. Akibat adanya pembagian tugas secara vertikal maupun horizontal, maka komunikasi dalam hubungannya dengan kelancaran arus informasi sangat dibutuhkan pegawai, sehingga organisasi dapat digerakkan secara kompak dan menyeluruh sebagai salah satu kesatuan sistem.

- 2) Kepemimpinan merupakan salah satu aspek penggerakan yang dapat dikatakan sebagai inti dari kegiatan manajemen. Kepemimpinan sebagai unsur penggerakan dijalankan pada berbagai tingkat organisasi pemerintah di daerah yang berkaitan dengan masalah pelimpahan tugas, wewenang dan tanggungjawab antara tingkatan manajemen yang terdapat dalam suatu struktur organisasi sebagai faktor yang menentukan.
- 3) Pengarahan berhubungan dengan kepemimpinan organisasi, yakni pimpinan memberikan pengarahan kepada bawahan agar kegiatan organisasi tidak menyimpang dari tujuan yang ditetapkan. Pengarahan mencangkup *executive development*, pemberian pengamatan dan evaluasi langsung terhadap berbagai macam kegiatan pelaksanaan dari penggerakan itu sendiri.
- 4) Motivasi merupakan suatu proses untuk menggerakkan bawahan agar mampu menumbuhkan motif-motif yang terdapat pada diri manusia melalui tindakan-tindakan yang dapat mendorong bawahan untuk lebih giat bekerja. Motivasi yang dimaksud tindakan yang perlu dilakukan oleh pimpinan agar bawahan sanggup melaksanakan tugasnya.
- 5) Fasilitas/Penyediaan Sarana dan Kemudahan merupakan penyediaan, pemberian secara tepat segala sesuatunya yang diperlukan untuk menunaikan tugas dan perintah kepada bawahan. Penyediaan sarana merupakan fungsi dari manajemen

untuk menjadikan para bawahan merasa diurus oleh pimpinan, sehingga mereka lebih mantap dan mau bekerja dengan penuh semangat dan tidak penuh keraguan.

Dari berbagai pendapat, diantaranya adalah Teori Konvergensi William Stern, rumus kinerja dari Keith Davis (1964), dan faktor-faktor kinerja A Dale Timple (1992), Mangkunegara (2000) merumuskan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Terdapat 4 faktor kinerja pegawai sebagai standar penilaian hasil kerja sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.
- 2) Kuantitas kerja meliputi output rutin dan non rutin atau ekstra.
- 3) Keandalan atau dapat tidaknya diandalkan, yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan, inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.
- 4) Sikap, yang meliputi sikap pegawai lain, pekerjaan serta kerjasama terhadap perusahaan.

D Hipotesis

Berdasarkan identifikasi masalah dan kerangka pemikiran di atas, penulis mengajukan hipotesis utama dan sub hipotesis sebagai berikut:

- 1) Tidak terdapat pengaruh signifikan dari Komunikasi, Kepemimpinan, Pengarahan, Motivasi dan Fasilitas terhadap Kinerja Pegawai.
- 2) Terdapat pengaruh signifikan dari Komunikasi, Kepemimpinan, Pengarahan, Motivasi dan Fasilitas terhadap Kinerja Pegawai.

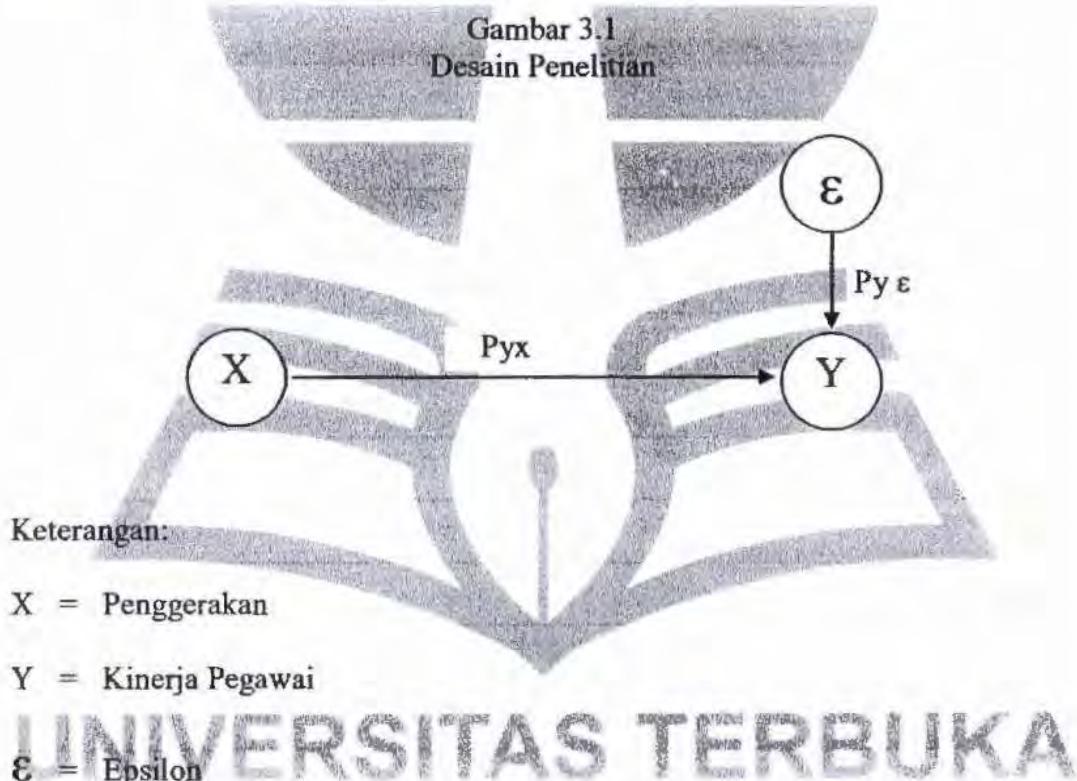
BAB III

METODE PENELITIAN

A Desain Penelitian

Desain penelitian menggambarkan hubungan terstruktur variabel-variabel secara komprehensif, yaitu hubungan variabel bebas (X) Penggerakan dengan variabel terikat (Y) Kinerja Pegawai sedemikian rupa agar hasil penelitian dapat memberikan jawaban atas hipotesis penelitian.

Dari uraian di atas, maka variabel penelitian dapat digambarkan dalam diagram berikut :



B Populasi dan Sampel

Penelitian dilakukan pada Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai KPPBC TMP A Bandung, dengan fokus penelitian ditujukan kepada pegawai yang bertugas

di tempat-tempat penimbunan, yaitu : Kawasan Berikat, Kantor Pos, dan Tempat Penimbunan Pabean.

Populasi dalam penelitian ini adalah Pejabat Eselon IV, V dan pelaksana pemeriksa yang di tugaskan pada Tempat Penimbunan Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai pada KPPBC TMP A Bandung. Tugas dan fungsi pelayanan kepabeanan dan cukai pada KPPBC TMP A Bandung telah didelegasikan oleh Kepala Kantor kepada Kepala Seksi (Eselon IV) sehingga penelitian ini akan diteliti pengaruh penggerakan yang dilakukan oleh Kepala Seksi (Eselon IV) terhadap bawahan langsungnya Kepala Sub Seksi Hanggar Pabean dan Cukai (Eselon V) dan Pelaksana dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.1
Populasi Sasaran (Responden)
N = 55

No	Seksi Kepabeanan dan Cukai	Jumlah
1.	Kepala Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai	10
2.	Kepala Sub Seksi Hanggar Pabean dan Cukai	26
3.	Pelaksana pada Sub Seksi Hanggar Pabean dan Cukai	19
Jumlah		55

C Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei. Menurut Hamdi (2014), kuesioner atau angket adalah teknik pengumpulan data yang diberikan dengan cara memberikan seperangkat daftar pertanyaan kepada responden untuk dijawab. Responden diambil dari pelaku kasus penelitian ini,

sehingga bisa memberi jawaban yang akurat. Dengan demikian selain menggambarkan potret terhadap obyek yang dikaji, juga menjelaskan hubungan-hubungan dari beberapa variabel, menguji hipotesis-hipotesis, membuat prediksi maupun implikasi. Selanjutnya secara keseluruhan variabel yang akan dioperasionalisasikan dalam penelitian ini selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Sub Variabel	Indikator	No Item
Penggerakan (X)	1. Komunikasi	1. Memberi Penjelasan 2. Memberikan Isyarat 3. Mengadakan Rapat	1 2 3
	2. Kepemimpinan	1. Melindungi Bawahan 2. Membimbing Bawahan 3. Menugaskan Bawahan	4 5 6
	3. Pengarahan	1. Melakukan Pengamatan 2. Memberikan Arahan 3. Memberikan Perubahan	7 8 9
	4. Motivasi	1. Memberi Dorongan 2. Memberi Semangat 3. Memberi Sentuhan	10 11 12
	5. Fasilitas	1. Menyediakan Tempat 2. Menyediakan Alat 3. Menyediakan Mesin	13 14 15
Kinerja Pegawai (Y)	1. Kualitas Kerja	1. Ketepatan Kerja 2. Ketelitian Kerja 3. Mutu Kerja	16 17 18
	2. Kuantitas Kerja	1. Jumlah Hasil Kerja 2. Waktu Penyelesaian 3. Target yang Dicapai	19 20 21
	3. Keandalan	1. Dapat Dipercaya 2. Keterampilan Kerja 3. Inisiatif Kerja	22 23 24
	4. Sikap	1. Kemampuan Komunikasi 2. Pribadi yang Menarik 3. Pandai Bergaul	25 26 27

D Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam melaksanakan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Studi kepustakaan, yaitu studi dengan mempelajari buku-buku atau bahan-bahan tertulis lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan.
2. Studi lapangan, yaitu studi pengumpulan data yang langsung terjun ke lapangan dengan cara sebagai berikut:
 - a. Angket, yaitu teknik pengumpulan data primer yang diajukan kepada pegawai yang bertugas di Tempat Penimbunan Berikat pada KPPBC TMP A Bandung yang dilakukan melalui tanggapan, opini dan sikap.
 - b. Penjaringan jawaban responden menggunakan kuesioner dengan teknik *rating scale*, yaitu melalui pengukuran pada tingkat skala ordinal atau berjenjang dengan kategori pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3.3
Bobot Nilai Pernyataan

No	Pernyataan	Bobot Nilai	
		Positif	Negatif
1.	Sangat Setuju (SS).	5	1
2.	Setuju (S).	4	2
3.	Antara Setuju dan Tidak Setuju (ASTS)	3	3
4.	Tidak Setuju (TS).	2	4
5.	Sangat Tidak Setuju (STS).	1	5

E Metode Analisis Data

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Karakteristik penelitian kuantitatif menurut Stainback (2003) adalah bahwa *Quantitative research believe that research should value free*, penelitian kuantitatif percaya bahwa penelitian harus bebas nilai. Menurut Sugiono (2017) dalam penelitian kuantitatif berlandaskan positivisme, cenderung membuat generalisasi, bersifat objektif dan cenderung bebas nilai karena peneliti tidak berinteraksi dengan sumber data. Teknik analisis data dalam penelitian ini diarahkan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

Setelah dilakukan analisis data, menurut Ahmad (2002), hasil analisis harus diinterpretasikan untuk mencari makna yang lebih luas dan implikasi hasil-hasil analisis. Teknik analisis data dalam penelitian ini, menggunakan statistik deskriptif, yang menurut Whitney (1960) adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat, sedangkan menurut Sugiono (2017), pada statistik deskriptif, data yang telah terkumpul dianalisa dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi. Best (1982) menyatakan bahwa penelitian deskriptif adalah metode penelitian yang berusaha menggambarkan objek atau subjek yang diteliti dengan apa adanya. Sehingga dalam penelitian ini data yang telah terkumpul dianalisa dengan cara menggambarkan objek atau subjek yang diteliti apa adanya, diinterpretasikan dengan tepat dan kesimpulan yang dibuat tidak berlaku umum.

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh tentang hubungan antara variabel independen dan dependen baik secara parsial maupun simultan. Pengujian data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*), yaitu untuk mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat. *Path Analysis* adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi

berganda, jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikat, tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung (Retherford, 1993)

Uji statistik yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Uji Validitas

Validitas menurut Sugiyono (2012) adalah derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Pearson Correlation*, dimana suatu item dikatakan valid apabila nilai r_{hitung} atau nilai korelasi antara skor item dengan totalnya menunjukkan koefisien yang signifikan, yaitu apabila nilai r_{tabel} dari item lebih kecil dari nilai r_{hitung} korelasi.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur sejauh mana pengukuran bersifat tetap, dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data, serta terbebas dari kesalahan pengukuran (*measurement error*). Susan Stainback, (dalam Sugiyono, 2017) menyatakan bahwa reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Dalam pandangan kuantitatif, data dinyatakan reliabel jika 2 atau lebih peneliti dalam objek yang sama menghasilkan data yang sama atau sekelompok data jika dipecah menjadi 2 menunjukkan data yang tidak berbeda.

3. Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan teori, sebelum dilakukan uji linier berganda, disyaratkan untuk melakukan uji asumsi klasik agar diperoleh hasil terbaik. Menurut Ghozali (2011) tujuan pemenuhan asumsi klasik dimaksudkan agar variabel bebas sebagai

estimator atas variabel tidak bias/menyimpang dari yang sebenarnya. Pada uji asumsi klasik, data yang diperoleh akan diolah sebagai berikut :

a. Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Pengujian ini diperlukan karena untuk melakukan uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar atau tidak dipenuhi maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil.

Uji normalitas dilakukan agar diketahui bahwa variabel residual atau variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian namun berpengaruh terhadap variabel terikat, dalam model regresi, terdistribusi secara normal. Uji ini diperlukan karena untuk melakukan uji t dan uji F, mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Apabila hasil pengujian diketahui bahwa data tidak terdistribusi secara normal maka pengujian menjadi tidak valid untuk sampel dengan jumlah yang kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Untuk menguji apakah data berdistribusi normal atau tidak dilakukan uji statistik Kolmogorov-Smirnov Test. Residual berdistribusi normal jika memiliki nilai signifikansi $>0,05$ (Ghozali, 2011).

b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji ada tidaknya korelasi antar variabel bebas (independen) dalam model regresi. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi korelasi antara variabel bebas. Pengujian multikolinieritas

dilakukan dengan cara melihat nilai VIF masing-masing variabel independen, jika nilai $VIF < 10$, maka dapat disimpulkan data bebas dari gejala multikolinieritas (Santoso, 2002)

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji terjadi atau tidaknya ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain dalam model regresi. Uji heteroskedastisitas yang dilakukan dalam penelitian ini adalah Uji Glejser, yang dilakukan dengan meregresikan nilai absolut residual yang diperoleh dari model regresi sebagai variabel dependen terhadap semua variabel independen dalam model regresi, dan juga dengan melihat grafik Scatterplot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dan residualnya (ZRESID). Apabila nilai koefisien regresi dari masing-masing variabel bebas dalam model regresi tidak signifikan secara statistik, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas (Sumodiningrat, 2001)

4. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh beberapa variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Analisis linier berganda dilakukan dengan uji koefisien determinasi, uji t, dan uji F. Model regresi dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon$$

Keterangan :

Y = Variabel Kinerja Pegawai

a = bilangan berkonstanta

$\beta_1 \dots \beta_5$ = Koefisien arah garis

X_1 = Komunikasi

X_2 = Kepemimpinan

X_3 = Pengarahan

X_4 = Motivasi

X_5 = Fasilitas

ε = Residual

a. Uji Simultan (Uji Statistik F)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat. Pada pengujian ini juga menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5% atau 0,05. Prosedur Uji F ini adalah sebagai berikut :

1) Menentukan hipotesis nol maupun hipotesis alternatifnya :

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_5 = 0$, berarti tidak ada pengaruh X_1, X_2, \dots, X_5 , terhadap Y

$H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \dots \neq \beta_5 \neq 0$, berarti ada pengaruh X_1, X_2, \dots, X_5 , terhadap Y

Membuat keputusan uji F :

$H_0: \beta_1 \beta_2 \beta_3 \beta_4 \beta_5 = 0$ Tidak terdapat pengaruh signifikan dari Komunikasi,

Kepemimpinan, Pengarahan, Motivasi dan Fasilitas secara simultan terhadap Kinerja Pegawai.

$H_1 : \beta_1 \beta_2 \beta_3 \beta_4 \beta_5 \neq 0$ Terdapat pengaruh signifikan dari Komunikasi, Kepemimpinan, Pengarahan, Motivasi dan Fasilitas secara simultan terhadap Kinerja Pegawai.

2) Selanjutnya hasil F_{hitung} dibandingkan dengan F_{tabel} dengan kriteria :

Tolak H_0 jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada alpha 5%.

Tolak H_0 jika nilai F-sign < α (0,05).

b. Uji Parsial (uji t)

Tujuan dari uji parsial adalah untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh dari variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) secara parsial. Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05 ($\alpha = 5\%$) atau tingkat keyakinan sebesar 0,95. Hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

$H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan secara parsial.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan secara parsial.

Kemudian dilakukan pengujian hipotesis menggunakan uji t, taraf signifikansi yang digunakan 5%. Untuk kesalahan 5% uji two tailed dengan ketentuan sebagai berikut :

- 1) Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ maka H_0 tolak dan H_1 diterima artinya terdapat pengaruh signifikan.
- 2) Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak artinya tidak ada pengaruh signifikan.

5. Koefisien Determinasi, Korelasi dan Regresi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi (Ghozali, 2011).

Koefisien determinasi (R^2) atau R^2 dipakai untuk memprediksi seberapa besar kontribusi pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y), dengan syarat hasil uji F dalam analisis regresi bernilai signifikan. Apabila hasil Uji F tidak signifikan maka nilai determinasi R^2 tidak dapat digunakan untuk memprediksi kontribusi pengaruh variabel X terhadap variabel Y.

Analisis korelasi digunakan untuk mencari arah dan kuatnya hubungan antara dua variabel atau lebih, baik hubungan yang bersifat simetris, kausal dan *reciprocal* (Sugiyono, 2017). Koefisien korelasi dilakukan untuk mengukur statistik kovarian atau asosiasi antara dua variabel. Besarnya koefisien korelasi berkisar antara +1 sampai dengan -1. Pedoman untuk memberikan penafsiran terhadap koefisien korelasi dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.4 Pedoman Penafsiran Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0.00-0.199	Sangat Rendah
0.20-0.399	Rendah
0.40-0.599	Sedang
0.60-0.799	Kuat
0.80-1.00	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2017)

6. Analisis Jalur

Pengujian data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Menurut Sarwono (2012), analisis jalur merupakan teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang *inherent* antar variabel yang disusun berdasarkan urutan temporer dengan menggunakan koefesien jalur sebagai besaran nilai dalam menentukan besarnya pengaruh variabel independen *exogenous* terhadap variabel dependen *endogenous*. David Garson (dalam Sarwono, 2012) analisis jalur adalah model perluasan dari regresi yang digunakan untuk menguji keselarasan matriks korelasi dengan dua atau lebih model hubungan sebab akibat yang dibandingkan oleh peneliti, model regresi digambarkan dalam bentuk gambar lingkaran dan panah dimana anak panah tunggal menunjukkan penyebab. Regresi dikenakan pada masing-masing variabel dalam suatu model sebagai variabel tergantung (pemberi respon) sedangkan yang lain sebagai penyebab.

Analisis data yang dipergunakan pedoman tabulasi data dengan standar sebagai berikut:

1. Nilai Indeks Minimum, yaitu skor minimum dikali jumlah pernyataan dikali jumlah responden.
2. Nilai Indeks Maksimum, yaitu skor maksimum dikali jumlah pernyataan dikali jumlah responden.
3. Jenjang Range, yaitu jenjang Range yang diinginkan untuk katagori yang diberikan terdiri dari tingkat: sangat rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi.

Range, ialah selisih antara nilai indeks maksimum dikurangi nilai indeks minimum.

UNIVERSITAS TERBUKA

Sebelum angket digunakan untuk pengumpulan data, maka terlebih dahulu diuji validitas melalui *construct validity* dan reabilitas melalui *internal consistency*.

test. Secara operasional uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor untuk setiap item dengan skor total melalui rumus korelasi *Pearson* sebagai berikut:

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

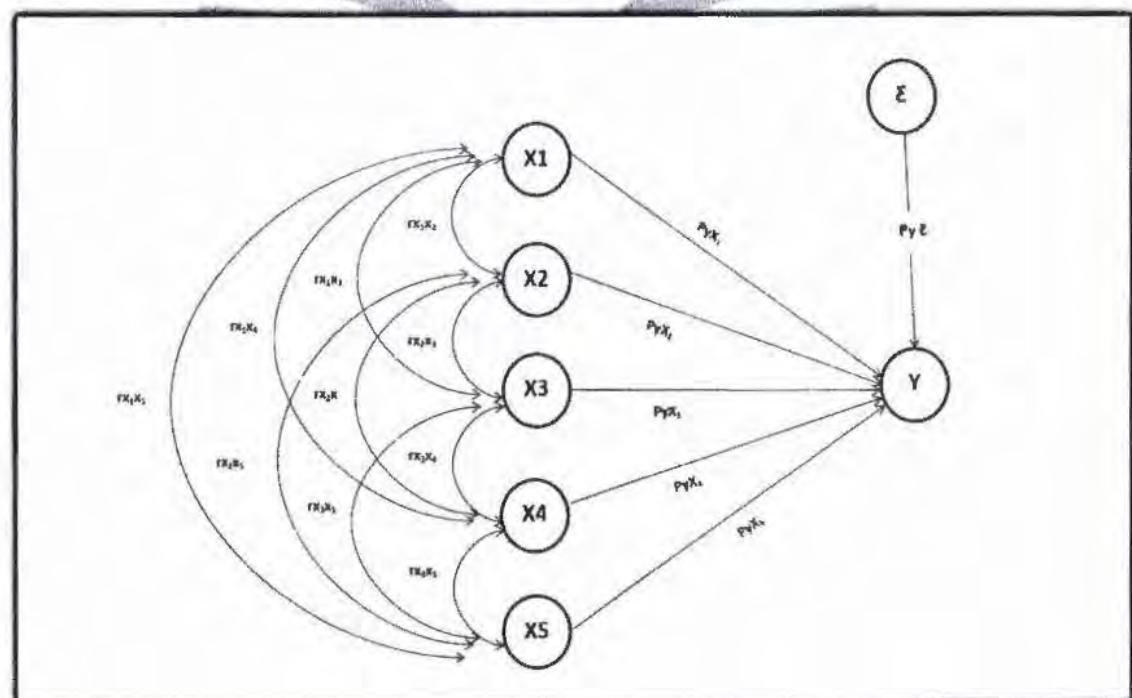
Keterangan:

- r_{yx} : Koefisien validitas yang dicari.
- X : Skor yang diperoleh subyek dalam setiap item.
- Y : Skor yang diperoleh subyek dari seluruh item.
- N : Jumlah Subyek.

Menurut Sugiyono (2017), bila skor korelasi (r) $\geq 0,3$, maka item tersebut valid. Selanjutnya sesuai hipotesis yang diajukan dengan diagram jalur sebagai berikut:

Gambar 3.2

Paradigma Penelitian tentang Pengaruh Variabel X_1 sampai dengan X_5 terhadap Y



Keterangan:

- X_1 : Unsur *communicating* (komunikasi).
 X_2 : Unsur *leading* (kepemimpinan).
 X_3 : Unsur *directing* (pengarahan).
 X_4 : Unsur *motivating* (motivasi).
 X_5 : Unsur *facilitating* (fasilitas).
 r_x : Koefisien korelasi.
 Pyx : Pengaruh x terhadap y
 $Py\varepsilon$: Koefisien jalur residi ke y
 ε : Variabel residi yang terdiri dari 4 (empat) komponen terdiri dari:
 1. Semua variabel yang mempengaruhi y (di luar x) yang sudah diidentifikasi.
 2. Semua variabel yang mempengaruhi y (di luar x) yang belum diidentifikasi.
 3. Kekeliruan pengukuran.
 4. Komponen yang sifatnya tidak bisa diramalkan.

- Pyx_1 = Unsur komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
 Pyx_2 = Unsur kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai
 Pyx_3 = Unsur pengarahan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
 Pyx_4 = Unsur motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
 Pyx_5 = Unsur fasilitas berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan gambar korelasi antara variabel x ke y dapat dilihat besarnya koefisien jalur antara variabel bebas dengan variabel terikat x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 ke $Y\varepsilon$.

Menurut data yang sudah tersusun, tahap selanjutnya menentukan total skor untuk masing-masing variabel, karena skor merupakan data yang terbentuk ordinal. Untuk keperluan perhitungan selanjutnya data tersebut perlu ditransformasikan

ke dalam bentuk data interval dengan menggunakan *method of successive interval*. Setelah itu nilai-nilai skor untuk variabel diakumulasikan dan tahap akhir dilakukan perhitungan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Pengaruh variabel penyebab Pyx_1X_1 , Pyx_2X_2 , Pyx_3X_3 , Pyx_4X_4 , Pyx_5X_5 terhadap y diperlihatkan oleh besar parameter strukturnya (Pyx_iX_i). Besarnya pengaruh variabel Pyx_1X_1 , Pyx_2X_2 , Pyx_3X_3 , Pyx_4X_4 , Pyx_5X_5 terhadap y ditentukan dengan modifikasi dari Al-Rasjid (1994) yaitu:

$$r_{yx} = \frac{N \sum x_h y_h - \sum x \sum y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum x)^2] [N \sum Y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Ciri : Unsur pada baris ke- i dan kolom ke- i dari matriks invers korelasi r_{yx_i} : dapat ditentukan dengan rumus Sitepu (1994). Sebagai berikut:

$$Pyx_i = \sum_{i=1}^{n-1} CR_{ii} r_{yx_i}$$

Pengaruh variabel lainnya dapat ditentukan melalui rumus Sitepu (1994) sebagai berikut:

$$Pxy_i = \sqrt{1 - R^2} r_{yx_i}$$

dalam hal ini:

$$R^2 r_{yx_i} = \sum Pyx_i r_{yx_i}$$

Berdasarkan pengaruh langsung setiap variabel bebas diperlihatkan oleh besarnya koefisien jalur.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A Deskripsi Objek Penelitian

Penelitian tentang Pengaruh Penggerakan terhadap Kinerja Pegawai pada Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai pada KPPBC TMP A Bandung, dilakukan terhadap pegawai KPPBC TMP A Bandung yang bertugas di Tempat Penimbunan. KPPBC TMP A Bandung berlokasi di Jalan Rumah Sakit no 167, Bandung Timur. KPPBC TMP A Bandung memiliki daerah administrasi pemerintahan di wilayah Kota Bandung, Kabupaten Bandung, Kota Cimahi, Kabupaten Bandung Barat dan Kabupaten Sumedang.

1 Tugas dan Fungsi

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 188/PMK.01/2016 tanggal 5 Desember 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal DJBC, KPPBC TMP A Bandung bertugas melaksanakan pengawasan dan pelayanan kepabeanan dan cukai dalam daerah wewenangnya berdasarkan peraturan perundangundangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana tersebut diatas KPPBC TMP A Bandung menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- 1) pelaksanaan pelayanan teknis di bidang kepabeanan dan cukai;
- 2) pelaksanaan pemberian perijinan dan fasilitas di bidang kepabeanan dan cukai;
- 3) pelaksanaan pemungutan dan pengadministrasian bea masuk, cukai, dan pungutan negara lainnya yang dipungut oleh Direktorat Jenderal;

- 4) pelaksanaan intelijen, patroli, penindakan, dan penyidikan di bidang kepabeanan dan cukai;
- 5) penerimaan, penyimpanan, pemeliharaan dan pendistribusian dokumen kepabeanan dan cukai;
- 6) pelaksanaan pengolahan data, penyajian informasi dan laporan kepabeanan dan cukai;
- 7) pengelolaan dan pemeliharaan sarana operasi, sarana komunikasi, dan senjata api;
- 8) pengawasan pelaksanaan tugas dan evaluasi kerja; dan
- 9) pelaksanaan administrasi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai.

2 Visi dan Misi

Sesuai dengan Keputusan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor KEP - 105/BC/2014 tentang Visi, Misi, dan Fungsi Utama Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Visi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai adalah menjadi institusi Kepabeanan dan Cukai terkemuka di dunia. Visi ini bermakna suatu pandangan ke depan dan cita-cita untuk menempatkan DJBC dalam jajaran institusi kepabeanan dan cukai yang terkemuka di dunia, yang mampu menyeimbangkan antara pelayanan dan pengawasan atas lalu lintas barang yang masuk atau keluar daerah pabean serta pemungutan bea masuk, bea keluar, dan cukai.

Dalam mencapai visi tersebut Direktorat Jenderal Bea dan Cukai memiliki 3 Misi yaitu :

- 1) Kami memfasilitasi perdagangan dan industri;
- 2) Kami menjaga perbatasan dan melindungi masyarakat Indonesia dari penyelundupan dan perdagangan illegal;

- 3) Kami optimalkan penerimaan negara di sektor kepabeanan dan cukai.

Misi ini merupakan langkah spesifik yang harus dikerjakan DJBC demi tercapainya visi DJBC, peran serta secara keseluruhan terkait dengan besaran perdagangan, keamanan dan penerimaan merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan, sedangkan fungsi Utama Direktorat Jenderal Bea dan Cukai adalah :

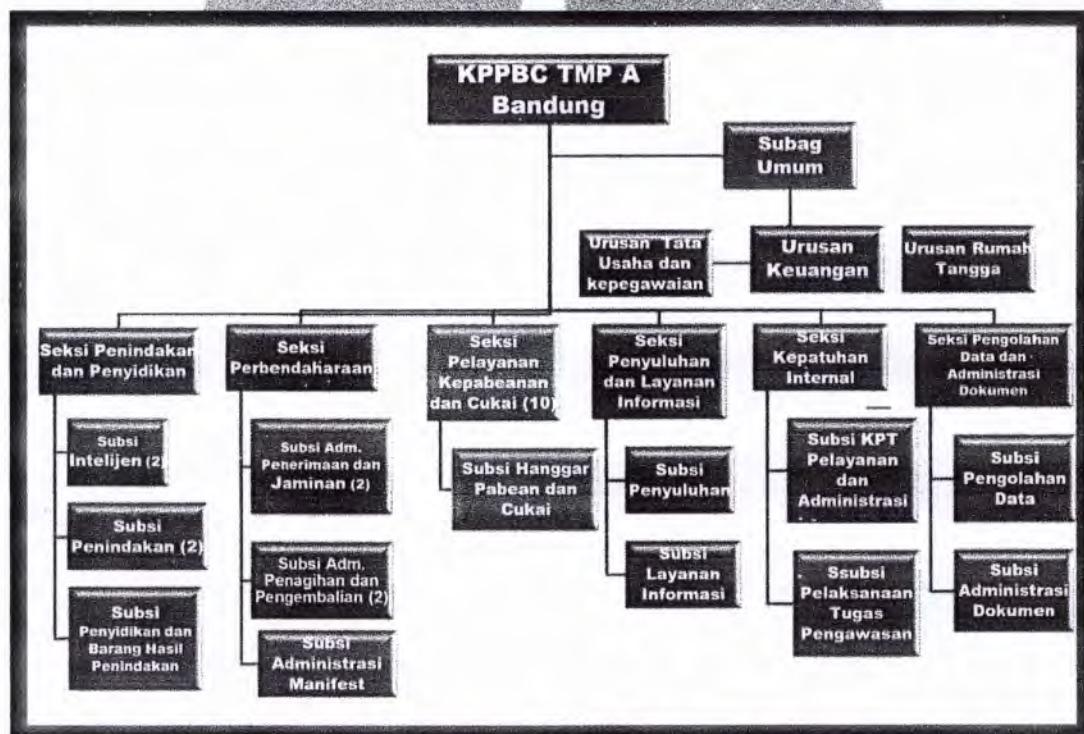
- 1) Meningkatkan pertumbuhan industri dalam negeri melalui pemberian fasilitas di bidang kepabeanan dan cukai yang tepat sasaran.
- 2) Mewujudkan iklim usaha dan investasi yang kondusif dengan memperlancar logistik impor dan ekspor melalui penyederhanaan prosedur kepabeanan dan cukai serta penerapan sistem manajemen risiko yang andal.
- 3) Melindungi masyarakat, industri dalam negeri, dan kepentingan nasional melalui pengawasan dan/atau pencegahan masuknya barang impor dan keluarnya barang ekspor yang berdampak negatif dan berbahaya yang dilarang dan/atau dibatasi oleh regulasi.
- 4) Melakukan pengawasan kegiatan impor, ekspor, dan kegiatan di bidang kepabeanan dan cukai lainnya secara efektif dan efisien melalui penerapan manajemen risiko yang andal, intelijen, dan penyidikan yang kuat, serta penindakan yang tegas dan audit kepabeanan dan cukai yang tepat.
- 5) Membatasi, mengawasi, dan/atau mengendalikan produksi, peredaran dan konsumsi barang tertentu yang mempunyai sifat dan karakteristik dapat membahayakan kesehatan, lingkungan, ketertiban, dan keamanan masyarakat melalui instrumen cukai yang memperhatikan aspek keadilan dan keseimbangan.

UNIVERSITAS TERBUKA

3 Struktur Organisasi KPPBC TMP A Bandung

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 188/PMK.01/2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, KPPBC TMP A Bandung merupakan kantor vertikal yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Barat, dengan struktur organisasi sebagai berikut :

Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi KPPBC TMP A Bandung



Sumber : Peraturan Menteri Keuangan Nomor 188/PMK.01/2016

4 Sumber Daya Manusia KPPBC TMP A Bandung

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya KPPBC TMP A Bandung memiliki sumber daya manusia berjumlah 134 pegawai dengan rincian dan komposisi sebagai berikut:

Tabel 4.1. Sumber Daya Manusia KPPBC TMP A Bandung Berdasarkan Kelompok Usia

Jabatan	Kelompok Usia					Jumlah
	<21	21-30	31-40	41-50	>50	
Eselon III					1	1
Eselon IV			1	13	2	16
Eselon V			14	17	14	45
Pelaksana pemeriksa	1	40	19	8	3	71
Pelaksana Administrasi		1				1
Jumlah	1	41	34	38	20	134
Persentase (%)	0.74	30.6	25.37	28.36	14.93	100

Sumber : Laporan Kinerja KPPBC TMP A Bandung Tahun 2017

Tabel 4.2. Sumber Daya Manusia KPPBC TMP A Bandung Berdasarkan Pendidikan

Jabatan	Pendidikan					Jumlah
	SMA	D1	DIII	S1	S2	
Eselon III			1			1
Eselon IV	1		3	6	6	16
Eselon V	7	3	6	24	5	45
Pelaksana	8	32	15	15	2	72
Jumlah	16	35	25	45	13	134
Persentase (%)	11.94	26.11	18.67	33.58	9.7	100

Sumber : Laporan Kinerja KPPBC TMP A Bandung Tahun 2017

Tabel 4.3. Sumber Daya Manusia KPPBC TMP A Bandung Berdasarkan Golongan/Ruang

Jabatan	Golongan										Jumlah
	IIa	IIb	IIc	IId	IIIa	IIIb	IIIc	IIId	IVa	IVb	
Eselon III										1	1
Eselon IV							1	12	3		16
Eselon V					3	23	10	9			45
Pelaksana	18	16	9	13	7	9					72
Jumlah	18	16	9	13	10	32	11	21	3	1	134
Persentase (%)	13.4	14.9	6.71	9.7	7.46	23.9	8.2	15.7	2.24	0.74	100

Sumber : Laporan Kinerja KPPBC TMP A Bandung Tahun 2017

5 Tempat Penimbunan

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 188/PMK.01/2016 tentang

Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, tugas Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai adalah melaksanakan pelayanan teknis dan fasilitas di bidang kepabeanan dan cukai. Adapun fungsi Seksi

Pelayanan Kepabeanan dan Cukai yang masing-masing membawahkan Subseksi Hanggar Pabean dan Cukai antara lain adalah melakukan pengawasan dan pelayanan di Tempat Penimbunan.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2006 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1995 tentang Kepabeanan, Tempat Penimbunan dibagi menjadi 3 yaitu Tempat Penimbunan Sementara (TPS), Tempat Penimbunan Berikat (TPB) dan Tempat Penimbunan Pabean (TPP). Definisi masing-masing Tempat Penimbunan adalah sebagai berikut :

- 1) Tempat Penimbunan Sementara (TPS) yaitu bangunan dan/atau lapangan atau tempat lain yang disamakan dengan itu di kawasan pabean untuk menimbun barang, sementara menunggu pemuatan atau pengeluarannya.
- 2) Tempat Penimbunan Berikat (TPB) adalah bangunan, tempat atau kawasan yang memenuhi persyaratan tertentu yang digunakan untuk menimbun barang dengan tujuan tertentu dengan mendapatkan penangguhan bea masuk.
- 3) Tempat Penimbunan Pabean (TPP) adalah bangunan dan/atau lapangan atau tempat lain yang disamakan dengan itu, yang disediakan oleh pemerintah di kantor pabean, yang berada di bawah pengelolaan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai untuk menyimpan barang yang dinyatakan tidak dikuasai, barang yang dikuasai Negara, dan barang yang menjadi milik Negara berdasarkan undang-undang ini.

UNIVERSITAS TERBUKA
Data Tempat Penimbunan yang menjadi objek pengawasan dan pelayanan KPPBC TMP A Bandung, terdiri dari 62 perusahaan pengguna Kawasan Berikat (PKB/PDKB), 2 Gudang Berikat, 2 pengusaha Tempat Penimbunan Sementara (TPS) dan 2 Pusat Logistik Berikat.

6 Karakteristik Responden

a Berdasarkan Jenis Kelamin

Bagian pertama dalam pemaparan hasil penelitian adalah deskripsi karakteristik responden, yang terdiri Jenis Kelamin, Usia, Tingkat Pendidikan serta Golongan Jabatan. Karakteristik responden dipaparkan sebagai berikut :

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	%
1	Laki-laki	45	82%
2	Perempuan	10	18%
	Jumlah	55	100%

Sumber: Data primer diolah kembali, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel 4.4, diketahui bahwa berdasarkan jenis kelamin, sebagian besar responden adalah laki-laki yaitu sebanyak 45 orang (82%), sedangkan responden perempuan sebanyak 10 orang atau 18% dari total sampel sebanyak 55 orang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa jumlah Pejabat Eselon IV, V serta pelaksana pemeriksa yang ditugaskan pada Tempat Penimbunan Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai pada KPPBC TMP A Bandung lebih didominasi oleh laki-laki.

Menurut Robbins (2002), tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Sedangkan Mowday (1982) menyatakan bahwa komitmen wanita lebih tinggi terhadap organisasi dibandingkan pria karena wanita harus menghadapi banyak rintangan dalam mencapai posisi mereka dalam organisasi.

b Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat diketahui dari pemaparan data pada tabel berikut ini :

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	%
1	20 – 30 thn	2	3,64%
2	31 – 40 thn	10	18,18%
3	41 – 50 thn	29	52,73%
4	> 51 thn	14	25,45%
Jumlah		55	100%

Sumber: Data primer diolah kembali, 2018

Berdasarkan usia, dapat diketahui bahwa lebih dari setengah jumlah responden berusia antara 41 hingga 50 tahun yaitu sebanyak 29 orang atau 52,73%. Jumlah selanjutnya adalah responden berusia lebih dari 51 tahun yaitu sebanyak 14 orang atau 25,45%, responden berusia antara 31 hingga 40 tahun yaitu sebanyak 10 orang atau 18,18%, sedangkan jumlah terkecil adalah responden berusia antara 20 hingga 30 tahun, yaitu sebanyak 2 orang atau 3,64%.

Hurlock (1980) mengelompokkan usia 40-60 tahun sebagai usia dewasa madya atau usia setengah baya, pada usia ini ditandai dengan perubahan fisik maupun mental. Sedangkan Robbins (2003) menyatakan bahwa semakin tua usia pegawai makin tinggi komitmennya terhadap organisasi. Sebaliknya menurut, Nitisemito (1992) pegawai muda cenderung memiliki fisik yang kuat, sehingga mampu bekerja keras. Tetapi umumnya pegawai yang lebih muda umumnya kurang berdisiplin, kurang bertanggung jawab. Dari data primer yang diperoleh, dapat dideskripsikan bahwa mayoritas pejabat dan pegawai di lingkungan Tempat

Penimbunan Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai pada KPPBC TMP A Bandung berusia dewasa madya atau tua, dimana kekurangan pegawai tua adalah memiliki kecenderungan memiliki mobilitas yang kurang, kurang dapat menguasai teknologi, dan namun memiliki kelebihan yaitu komitmen tinggi terhadap organisasi.

Banyaknya responden yang berusia tua dibandingkan yang berusia muda disebabkan karena sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah pejabat (kepala seksi dan sub seksi), dimana untuk mencapai tingkat sebagai kepala atau pimpinan tersebut harus memenuhi berbagai persyaratan seperti penilaian masa kerja, jenjang karir, pengalaman kerja, ataupun pelatihan dan pendidikan yang telah diikuti di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Hal ini memerlukan waktu yang cukup lama, sehingga pada umumnya pimpinan di lingkungan KPPBC TMP A Bandung adalah pegawai yang telah berusia tua.

c Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik tingkat pendidikan responden dapat diketahui dari hasil pengolahan data yang dipaparkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.6
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	%
1	SMA	14	25,45%
2	Diploma 1	4	7,27%
3	Diploma 3	9	16,26%
4	Sarjana	23	41,82%
5	Magister	5	9,09%
Jumlah		55	100%

Sumber: Data primer diolah kembali 2018

Hasil pengolahan data pada tabel 4.6 menunjukkan distribusi frekuensi tingkat pendidikan responden. Sebagian besar responden (23 orang atau 41,82%) memiliki

latar belakang setingkat Sarjana (S1). Jumlah selanjutnya adalah responden yang memiliki latar belakang pendidikan setingkat SMA (14 orang atau 25,45%), Diploma 3 (9 orang atau 16,26%), Magister (5 orang atau 9,09%), sedangkan jumlah terkecil adalah Diploma 1 yaitu sebanyak 4 orang atau 7,27%.

Hasil tersebut mendeskripsikan tingkat pendidikan pejabat dan pegawai di lingkungan Tempat Penimbunan Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai pada KPPBC TMP A Bandung belum ideal. Meskipun sebagian besar adalah Sarjana, tetapi jumlah pegawai yang memiliki tingkat pendidikan SMA lebih banyak dibandingkan dengan diploma dan magister, dimana tingkat pendidikan SMA relatif belum memiliki pemahaman dan keterampilan serta daya inovasi yang memadai dalam menjalankan tugas. Seiring dengan semakin kompleksnya tugas dan tantangan kerja terkait Bea dan Cukai, diperlukan pegawai dengan tingkat kompetensi yang lebih memadai, sehingga diperlukan upaya perbaikan dalam proses rekrutmen dan seleksi pegawai khususnya dalam hal persyaratan latar belakang pendidikan formal yang diselesaikan. Meskipun demikian, penempatan pegawai dengan lulusan Sekolah Menengah Atas sebagai Kepala Subseksi Hanggar Pabean dan Cukai tentu saja telah melalui berbagai proses penilaian atau *assessment*, sehingga pegawai-pegawai tersebut dinilai kompeten untuk menempati jabatan tersebut.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2004), semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka akan mempengaruhi pola berpikir yang akan berdampak pada tingkat kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat pendidikan tinggi tentu saja akan memiliki pola pikir yang jauh lebih baik daripada pegawai dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah, lebih mudah menyerap perubahan atau

inovasi yang dilakukan organisasi, dan dengan ilmu pengetahuan yang dimilikinya dapat terus melakukan terobosan-terobosan baru untuk lebih meningkatkan hasil kerjanya.

d Berdasarkan Tingkat Golongan

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan tingkat golongan dapat diketahui dari hasil pengolahan data yang dipaparkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.7
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Golongan

No	Golongan	Frekuensi	%
1	III	48	87.27%
2	II	7	12.73%
	Jumlah	55	100%

Sumber: Data primer diolah kembali 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dipaparkan pada tabel 4.7, diketahui bahwa mayoritas responden adalah pegawai dengan Golongan III yaitu sebanyak 48 orang atau 87,27%, sedangkan sisanya sebanyak 7 orang atau 12,73% adalah pegawai golongan II. Golongan III merupakan Pegawai Negeri Sipil yang termasuk dalam kategori Penata, yang memiliki suatu keahlian bidang ilmu tertentu serta memiliki tanggung jawab menjamin mutu proses dan keluaran kerja tingkatan dibawahnya, sedangkan Golongan II (tingkat kepangkatan Pengatur) pegawai orang yang melaksanakan langkah-langkah realisasi suatu kegiatan yang bersifat *activity*, yang merupakan operasionalisasi dari program instansinya.

Berdasarkan hal tersebut, pegawai yang bertugas di tempat-tempat penimbunan pada Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai KPPBC TMP A Bandung relatif telah memiliki pegawai dan pejabat yang memiliki kemampuan dalam hal manajerial yang cukup memadai.

B Hasil Penelitian

Pada sub bab ini akan dipaparkan hasil penelitian serta pembahasan mengenai pengaruh penggerakan terhadap kinerja pegawai bea dan cukai yang bertugas di tempat-tempat penimbunan pada Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai KPPBC TMP A Bandung. Data diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner terhadap 55 orang responden yang terdiri dari Pejabat Eselon IV, V serta pelaksana pemeriksa yang bertugas di tempat-tempat penimbunan pada Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai KPPBC TMP A Bandung.

Hasil penelitian akan memaparkan data karakteristik responden serta statistik deskriptif setiap variabel penelitian. Pemaparan data karakter responden dan deskriptif variabel akan menggunakan distribusi frekuensi jawaban responden terhadap setiap item pernyataan yang dilanjutkan dengan perhitungan nilai interval skor berdasarkan tingkat kategori. Selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh Variabel Penggerakan yang terdiri dari komunikasi, kepemimpinan, pengarahan, motivasi dan fasilitas terhadap kinerja pegawai. Pengujian hipotesis menggunakan metode analisa regresi linier berganda dan analisis jalur (*Path Analysis*).

1 Hasil Uji Kualitas Data

- a Uji Validitas Hasil uji validitas instrumen penelitian, dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut ini:

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.8
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

No	Variabel	Item	R _{hitung}	R _{tabel}	Signifi kansi (2-tailed)	Tingkat Signifi kansi	Keterangan
1	Komunikasi (X1)	1	0,866	0,261	0,000	0,05	Item Valid
		2	0,842	0,261	0,000	0,05	Item Valid
		3	0,835	0,261	0,000	0,05	Item Valid
2	Kepemimpinan (X2)	4	0,827	0,261	0,000	0,05	Item Valid
		5	0,843	0,261	0,000	0,05	Item Valid
		6	0,832	0,261	0,000	0,05	Item Valid
3	Pengarahan (X3)	7	0,831	0,261	0,000	0,05	Item Valid
		8	0,840	0,261	0,000	0,05	Item Valid
		9	0,818	0,261	0,000	0,05	Item Valid
4	Motivasi (X4)	10	0,860	0,261	0,000	0,05	Item Valid
		11	0,904	0,261	0,000	0,05	Item Valid
		12	0,821	0,261	0,000	0,05	Item Valid
5	Fasilitas (X5)	13	0,844	0,261	0,000	0,05	Item Valid
		14	0,820	0,261	0,000	0,05	Item Valid
		15	0,817	0,261	0,000	0,05	Item Valid
6	Kinerja Pegawai (Y)	16	0,473	0,261	0,000	0,05	Item Valid
		17	0,470	0,261	0,000	0,05	Item Valid
		18	0,441	0,261	0,001	0,05	Item Valid
		19	0,494	0,261	0,000	0,05	Item Valid
		20	0,472	0,261	0,000	0,05	Item Valid
		21	0,452	0,261	0,001	0,05	Item Valid
		22	0,412	0,261	0,002	0,05	Item Valid
		23	0,437	0,261	0,001	0,05	Item Valid
		24	0,494	0,261	0,000	0,05	Item Valid
		25	0,439	0,261	0,001	0,05	Item Valid
		26	0,443	0,261	0,001	0,05	Item Valid
		27	0,577	0,261	0,000	0,05	Item Valid

Sumber : Hasil uji statistik, data diolah 2018

b Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien keandalan *Cronbach's Alpha*. Menurut Sekaran dan Bougie (2010), alat ukur dikatakan reliable apabila nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,6$ dengan kriteria sebagai berikut :

- $\alpha : < 0,6$ = Reliabilitas secara umum tidak baik
- $\alpha : 0,6 - 0,8$ = Reliabilitas secara umum dapat diterima
- $\alpha : > 0,8$ = Reliabilitas secara umum baik.

Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut :

**Tabel 4.9
Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Jumlah Item	Alpha Cronbach's	Keterangan
1	Komunikasi	3	0,801	Reliabel
2	Kepemimpinan	3	0,762	Reliabel
3	Pengarahan	3	0,738	Reliabel
4	Motivasi	3	0,802	Reliabel
5	Fasilitas	3	0,761	Reliabel
6	Kinerja Pegawai	12	0,669	Reliabel

Sumber : Hasil uji statistik, data diolah 2018

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, diketahui nilai Cronbach's Alpha seluruh variabel lebih besar dari 0,6, yaitu Variabel Komunikasi sebesar 0,801, Kepemimpinan sebesar 0,762, Pengarahan 0,738, Motivasi 0,802, Fasilitas 0,761 dan Kinerja Pegawai 0,669. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat dinyatakan instrumen kuesioner yang digunakan telah memiliki tingkat keandalan dan keterpercayaan yang baik sehingga dapat digunakan selanjutnya dalam penelitian ini.

2 Deskripsi Variabel Penelitian

Pada sub bab ini akan memaparkan tanggapan responden terhadap setiap item pernyataan dalam variabel yang diteliti, yaitu Penggerakan yang terdiri dari Komunikasi, Kepemimpinan, Pengarahan, Motivasi dan Fasilitas, serta Variabel Kinerja Pegawai yang terdiri dari Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Keandalan serta Sikap.

Tanggapan responden berdasarkan lembar isian yang diukur dengan 5 skala Likert yang kemudian diberi skor berdasarkan tingkat persetujuan terhadap pernyataan tersebut. Untuk pernyataan positif jawaban Sangat Tidak Setuju memperoleh skor 1, Tidak Setuju memperoleh skor 2, Antara Setuju dan Tidak Setuju memperoleh skor 3, Setuju memperoleh skor 4 dan Sangat Setuju memperoleh skor 5, sedangkan untuk pernyataan negatif memperoleh skor sebaliknya.

Selanjutnya dilakukan perhitungan skor total dengan cara mengalikan skor jawaban dengan frekuensi jawaban. Untuk menganalisa setiap sub variabel dilakukan kategorisasi skor total yang diperoleh dengan panduan sebagai berikut :

Interval Skor

$$= \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Kategori}}$$

Keterangan :

Skor Maksimum

= Jumlah responden x Jumlah Pernyataan x Skala

Maksimum

Skor Minimum

= Jumlah responden x Jumlah Pernyataan x Skala
Minimum

Kategori

= 5, yaitu Sangat Rendah; Rendah; Cukup; Baik dan Sangat Baik.

Berdasarkan rumus tersebut, maka dapat ditentukan kategori skor setiap sub variabel adalah sebagai berikut :

UNIVERSITAS TERBUKA

$$\text{Interval Skor} = \frac{(55 \times 3 \times 5) - (55 \times 3 \times 1)}{5} = \frac{825 - 165}{5} = 132.$$

Panduan kategori skor total berdasarkan interval skor tersebut adalah sebagai berikut :

Skor 165 – 296	= Kategori Sangat Rendah
Skor 297 – 428	= Kategori Rendah
Skor 429 – 560	= Kategori Cukup
Skor 561 – 692	= Kategori Baik
Skor 693 – 825	= Kategori Sangat Baik

1. Deskripsi Variabel Penggerakan

Penggerakan adalah segala usaha yang dilakukan oleh pimpinan agar memungkinkan bawahan dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan atau tugas-tugas tertentu demi tercapainya tujuan organisasi sekaligus memperhatikan kepentingan-kepentingan anggota sebagai pribadi dalam kesatuan organisasi Terry (1977) dan Manullang (1984). Dalam suatu organisasi, diperlukan upaya pimpinan untuk menggerakkan berbagai sumber daya yang dimiliki agar terjadi suatu kesatuan dan harmonisasi kerja di seluruh jajaran dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam konteks penelitian ini, Variabel Penggerakan dibagi ke dalam 5 (lima) sub variabel yaitu Komunikasi, Kepemimpinan, Pengarahan, Motivasi dan Fasilitas. Upaya penggerakan dari pimpinan tersebut dilakukan agar bawahan dapat memahami tujuan pekerjaan, memberikan arahan, membantu menyelesaikan kesulitan yang ditemui, serta motivasi agar bawahan bekerja sesuai dengan standar yang diharapkan.

a. Deskripsi Variabel Komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses interaksi yang menyebabkan terjadinya pertukaran informasi, gagasan ataupun perasaan sehingga terjadi pemahaman di

antara manusia yang berkomunikasi, Hasibuan (2002). Dalam suatu lingkungan kerja, komunikasi antara pimpinan dengan bawahan (vertikal) maupun secara horizontal (antara pimpinan atau antara bawahan) harus berjalan dengan lancar, karena tanpa adanya komunikasi tidak akan terjadi kesatuan pemahaman dan tindakan sehingga organisasi akan sulit melaksanakan program serta mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil pengolahan data tanggapan responden terhadap setiap item pernyataan dalam sub variabel komunikasi, dapat diketahui bahwa pimpinan telah memberikan penjelasan pada tugas yang kurang dipahami bawahan. Hal ini diketahui dari jawaban responden pada item pernyataan nomor 1 yang menunjukkan sebagian besar jawaban dari Kepala Seksi adalah Setuju (50%) dan Sangat setuju (40%), sebagian besar Kepala Subseksi menjawab Setuju (53,85%) dan sebagian besar Pelaksana menjawab setuju (42,11%). Apabila ditotal, sebagian besar jawaban adalah Setuju (27 orang atau 49,09%) dan Sangat setuju (7 orang atau 12,73%), sedangkan jumlah terkecil menjawab Tidak Setuju (4 orang atau 7,27%).

Selanjutnya responden tidak sepenuhnya setuju bahwa pimpinan dalam menugaskan bawahan dilakukan hanya dengan memberikan isyarat. Hal ini dapat diketahui dari kecenderungan jawaban responden Kepala Seksi paling banyak adalah Antara Setuju dan Tidak Setuju (70%), sebagian besar Kepala Subseksi menjawab Tidak Setuju (53,85%), sedangkan sebagian besar pelaksana menjawab Antara Setuju dan Tidak Setuju (47,37%). Apabila ditotal, jawaban paling banyak adalah Antara Setuju dan Tidak Setuju yaitu sebanyak 22 orang (40%), dan selanjutnya dalam jumlah yang hampir sama sebanyak 21 orang menjawab Tidak

setuju (21 orang atau 38,18%), sedangkan yang menjawab Setuju sebanyak 12 orang atau 21,82%.

Pada item pernyataan ketiga, sebagian besar responden menjawab Setuju, yaitu Kepala Seksi (40%), Kepala Subseksi (53,85%), sedangkan Pelaksana sebesar 47,37%. Apabila ditotal, jawaban Setuju sebanyak 27 orang atau 49,09% dan Sangat Setuju sebanyak 9 orang atau 16,36%, sedangkan jumlah terkecil menjawab Tidak Setuju (2 orang atau 3,64%). Data tersebut menunjukkan penilaian responden yang cenderung setuju bahwa penciptaan hubungan atas dan bawah dapat dilakukan melalui kegiatan rapat.

Hasil perhitungan keseluruhan skor pada Sub Variabel Komunikasi adalah sebesar 584. Skor tersebut berada dalam rentang interval skor 561 – 692 atau kategori Baik. Dengan demikian, diketahui tanggapan atau persepsi responden mengenai komunikasi pimpinan secara umum adalah baik. Hasil tersebut mendeskripsikan bahwa pimpinan telah dapat membangun upaya komunikasi yang baik dengan bawahan dalam suatu manajemen pekerjaan, yang ditandai dengan adanya penjelasan terhadap tugas yang kurang dipahami bawahan, penugasan yang tidak hanya sekedar memberikan isyarat kepada bawahan, serta kegiatan rapat yang dapat menciptakan hubungan dengan bawahan.

Dalam konteks penggerakan, pimpinan harus aktif dalam membangun komunikasi dengan bawahan untuk memberikan penjelasan, penugasan, panduan kerja, menggali permasalahan dan membangun hubungan yang harmonis sehingga bawahan dapat terintegrasi dengan baik untuk menjalankan program kerja yang telah disusun. Deskripsi tanggapan responden terhadap 3 indikator dalam sub variabel komunikasi , dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Komunikasi Pimpinan

No	Pernyataan	Respon	Skala	Kepala Seksi			Kepala Subseksi			Pelaksana			Total			
				F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	
1	Pimpinan memberi penjelasan pada tugas yang kurang dipahami bawahan	STS	1	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
		TS	2	1	2	10.00%	2	4	7.69%	1	2	5.26%	4	8	7.27%	
		ASTS	3	0	0	0.00%	10	30	38.46%	7	21	36.84%	17	51	30.91%	
		S	4	5	20	50.00%	14	56	53.85%	8	32	42.11%	27	108	49.09%	
		SS	5	4	20	40.00%	0	0	0.00%	3	15	15.79%	7	35	12.73%	
Jumlah				10	42	100%	26	90	100%	19	70	100%	55	202	100%	
2	Pimpinan dalam menugaskan bawahan dilakukan dengan memberikan isyarat	STS	5	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
		TS	4	1	4	10.00%	14	56	53.85%	6	24	31.58%	21	84	38.18%	
		ASTS	3	7	21	70.00%	6	18	23.08%	9	27	47.37%	22	66	40.00%	
		S	2	2	4	20.00%	6	12	23.08%	4	8	21.05%	12	24	21.82%	
		SS	1	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
Jumlah				10	29	100%	26	86	100%	19	59	100%	55	156	100%	
3	Penciptaan hubungan atasan dan bawahan dapat dilakukan melalui kegiatan rapat	STS	1	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
		TS	2	0	0	0.00%	1	2	3.85%	1	2	5.26%	2	4	3.64%	
		ASTS	3	3	9	30.00%	10	30	38.46%	4	12	21.05%	17	51	30.91%	
		S	4	4	16	40.00%	14	56	53.85%	9	36	47.37%	27	108	49.09%	
		SS	5	3	15	30.00%	1	5	3.85%	5	25	26.32%	9	45	16.36%	
Jumlah				10	40	100%	26	93	100%	19	75	100%	55	208	100%	
Total				30	111	100%	78	269	100%	57	204	100%	165	584	100%	

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner, 2018

b. Kepemimpinan

Menurut Robbins (2002), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok untuk pencapaian tujuan, sehingga pemimpin seharusnya mampu menggerakkan pegawai, dengan cara menciptakan suasana bekerja bukan hanya karena pegawai tersebut diperintah, namun mampu menanamkan kesadaran sendiri dalam diri pegawai dan termotivasi secara integral.

Berdasarkan hasil pengolahan data tanggapan responden terhadap setiap item pernyataan dalam sub variabel Kepemimpinan, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden mempersepsikan bahwa Pimpinan telah bertanggungjawab dengan berusaha melindungi bawahan dari berbagai kesulitan. Hal ini diketahui dari jawaban responden pada item pernyataan nomor 1 yang menunjukkan sebagian besar jawaban Kepala Seksi adalah Setuju (70%), sebagian besar Kepala Subseksi juga menjawab Setuju (69,23%), sedangkan sebagian besar Pelaksana menjawab Setuju (63,18%). Apabila ditotal, jawaban terbanyak adalah Setuju (37 orang atau 67,27%) dan Sangat setuju (4 orang atau 7,27%), sedangkan sisanya menjawab Antara Tidak Setuju dan Setuju yaitu sebanyak 14 orang atau 25,45%.

Selanjutnya pada item nomor 2, sebagian besar responden menjawab tidak setuju yaitu Kepala Seksi (80%), Kepala Subseksi (53,85%), sedangkan sebagian besar Pelaksana menjawab Antara Setuju dan Tidak Setuju (47,37%). Apabila ditotal, sebagian besar jawaban adalah tidak setuju (29 orang atau 52,73%) dan Sangat tidak setuju (7 orang atau 12,73%) terhadap pernyataan mengenai atasan kurang membimbing bawahan dalam mengembangkan karier, sedangkan jumlah terkecil menjawab setuju (5 orang atau 9,09%). Hasil tersebut menunjukkan persepsi

sebagian besar responden bahwa terdapat bimbingan dari atasan kepada bawahan untuk mengembangkan karir.

Pada item pernyataan nomor 3, sebagian besar responden memilih jawaban setuju, yaitu Kepala Seksi 60%, Kepala Subseksi 76,92% dan Pelaksana 57,89%. Apabila ditotal, sebagian besar (37 orang atau 67,27%) responden menyatakan Setuju dan Sangat setuju (6 orang atau 10,91%) bahwa pimpinan tidak pilih kasih dalam menugaskan pekerjaan kepada bawahan, sedangkan sisanya menjawab Antara Setuju dan Tidak Setuju (12 orang atau 21,82%). Hasil tersebut menunjukkan persepsi sebagian besar responden bahwa penugasan kerja kepada bawahan telah dilakukan secara adil dan transparan.

Kepemimpinan yang berjalan dengan baik akan mampu menggerakkan pegawai untuk bekerja sesuai dengan standar dan target yang diharapkan, karena adanya kepemimpinan menjadi faktor yang menjaga dan mengarahkan organisasi tetap berjalan sesuai dengan tujuannya, memberikan keputusan-keputusan penting yang diikuti oleh bawahan, membantu bawahan memecahkan kesulitan serta mengarahkan bawahan sesuai dengan pedoman kerja yang ada. Sub variabel Kepemimpinan diukur dari 3 indikator, tanggapan responden mengenai kepemimpinan dapat diketahui dari hasil pengolahan data yang dipaparkan pada tabel 4.11.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.11 Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan

No	Pernyataan	Respon	Skala	Kepala Seksi			Kepala Subseksi			Pelaksana			Total			
				F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	
1	Pimpinan bertanggungjawab dengan berusaha melindungi bawahan dari berbagai kesulitan	STS	1	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
		TS	2	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
		ASTS	3	0	0	0.00%	7	21	26.92%	7	21	36.84%	14	42	25.45%	
		S	4	7	28	70.00%	18	72	69.23%	12	48	63.16%	37	148	67.27%	
		SS	5	3	15	30.00%	1	5	3.85%	0	0	0.00%	4	20	7.27%	
Jumlah				10	43	100.00%	26	98	100%	19	69	100.00%	55	210	100%	
2	Atasan kurang membimbing bawahan dalam mengembangkan karier	STS	5	1	5	10.00%	4	20	15.38%	2	10	10.53%	7	35	12.73%	
		TS	4	8	32	80.00%	14	56	53.85%	7	28	36.84%	29	116	52.73%	
		ASTS	3	1	3	10.00%	4	12	15.38%	9	27	47.37%	14	42	25.45%	
		S	2	0	0	0.00%	4	8	15.38%	1	2	5.26%	5	10	9.09%	
		SS	1	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
Jumlah				10	40	100.00%	26	96	100%	19	67	100.00%	55	203	100%	
3	Pimpinan tidak pilih kasih dalam menugaskan pekerjaan kepada bawahan	STS	1	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
		TS	2	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
		ASTS	3	3	9	30.00%	4	12	15.38%	5	15	26.32%	12	36	21.82%	
		S	4	6	24	60.00%	20	80	76.92%	11	44	57.89%	37	148	67.27%	
		SS	5	1	5	10.00%	2	10	7.69%	3	15	15.79%	6	30	10.91%	
Jumlah				10	38	100.00%	26	102	100%	19	74	100.00%	55	214	100%	
Total				30	121	100.00%	78	296	100%	57	210	100.00%	165	627	100%	

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner, 2018

UNIVERSITAS TERBUKA

Hasil perhitungan keseluruhan skor pada Sub Variabel Kepemimpinan adalah sebesar 627. Skor tersebut berada dalam rentang interval skor 561 – 692 atau kategori Baik. Dengan demikian, diketahui tanggapan atau persepsi responden mengenai Kepemimpinan secara umum adalah baik. Hasil tersebut mendeskripsikan telah berjalananya kepemimpinan di lingkungan KPPBC TMP A Bandung. Hal tersebut dapat dilihat dengan adanya upaya pimpinan melindungi bawahan dari berbagai kesulitan, pelaksanaan kewajiban atasan dalam memberikan bimbingan kepada bawahan, serta adanya penugasan kerja yang adil serta transparan.

c. Pengarahan

Pengarahan merupakan upaya yang berhubungan dengan kepemimpinan organisasi, yakni pimpinan memberikan pengarahan kepada bawahan agar kegiatan organisasi tidak menyimpang dari tujuan yang ditetapkan. Pengarahan mencangkup *executive development*, pemberian pengamatan dan evaluasi langsung terhadap berbagai macam kegiatan pelaksanaan dari penggerakan itu sendiri (Terry dalam Prajudi, 1982).

Dalam penelitian ini, Sub Variabel Pengarahan diukur dari 3 indikator. Tanggapan responden terhadap setiap item pernyataan dalam sub variabel Pengarahan dapat diketahui dari hasil pengolahan data yang dipaparkan pada tabel 4.12, berikut ini :

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.12 Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Pengarahan

No	Pernyataan	Respon	Skala	Kepala Seksi			Kepala Subseksi			Pelaksana			Total			
				F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	
1	Pimpinan melakukan pengamatan terhadap hasil kerja bawahan secara rutin	STS	1	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
		TS	2	3	6	30.00%	5	10	19.23%	2	4	10.53%	10	20	18.18%	
		ASTS	3	4	12	40.00%	16	48	61.54%	14	42	73.68%	34	102	61.82%	
		S	4	3	12	30.00%	5	20	19.23%	3	12	15.79%	11	44	20.00%	
		SS	5	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
Jumlah				10	30	100%	26	78	100%	19	58	100%	55	166	100%	
2	Pimpinan memberikan arahan pada bawahan pada saat diperlukan oleh pegawai	STS	5	0	0	0.00%	0	0	0.00%	1	1	5.26%	1	1	1.82%	
		TS	4	1	2	10.00%	0	0	0.00%	2	4	10.53%	3	6	5.45%	
		ASTS	3	2	6	20.00%	4	12	15.38%	5	15	26.32%	11	33	20.00%	
		S	2	5	20	50.00%	17	68	65.38%	8	32	42.11%	30	120	54.55%	
		SS	1	2	10	20.00%	5	25	19.23%	3	15	15.79%	10	50	18.18%	
Jumlah				10	38	100%	26	105	100%	19	67	100%	55	210	100%	
3	Opini untuk melakukan perbaikan dilakukan dengan memberikan perubahan pada lingkungan kerja	STS	1	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
		TS	2	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
		ASTS	3	3	9	30.00%	7	21	26.92%	5	15	26.32%	15	45	27.27%	
		S	4	6	24	60.00%	16	64	61.54%	12	48	63.16%	34	136	61.82%	
		SS	5	1	5	10.00%	3	15	11.54%	2	10	10.53%	6	30	10.91%	
Jumlah				10	38	100%	26	100	100%	19	73	100%	55	211	100%	
Total				30	106	100%	78	283	100%	57	198	100%	165	587	100%	

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner, 2018

Hasil pengolahan data yang dipaparkan pada tabel 4.12 mendeskripsikan sebagian besar responden belum sepenuhnya setuju bahwa pimpinan telah melakukan pengamatan terhadap hasil kerja bawahan secara rutin. Hal ini diketahui dari sebagian besar jawaban responden Kepala Seksi adalah Antara Setuju dan Tidak Setuju (40%), demikian juga dengan kepala subseksi dan pelaksana yang masing-masing menjawab Antara Setuju dan Tidak Setuju sebesar 61,82%. Apabila ditotal, jumlah responden yang memilih jawaban Antara Setuju dan Tidak Setuju sebanyak 34 orang atau 61,82%, 11 orang (20%) lainnya menjawab setuju sedangkan responden yang menjawab Tidak Setuju sebanyak 10 orang atau 18,18%.

Selanjutnya berdasarkan data jawaban pada pernyataan nomor 2 diketahui sebagian besar responden mempersepsikan Pimpinan telah memberikan arahan pada bawahan pada saat diperlukan oleh pegawai. Hal ini diketahui dari jawaban Setuju yang dipilih oleh responden Kepala Seksi sebesar 50%, Kepala Subseksi sebesar 65,38% sedangkan pelaksana sebesar 42,11%. Apabila ditotal, Setuju merupakan jawaban yang paling banyak dipilih oleh responden yaitu sebanyak 30 orang atau 54,55% responden dan Sangat Setuju sebanyak 10 orang atau 18,18% responden. Hasil ini menunjukkan bahwa arahan pimpinan tidak dilakukan setiap saat, melainkan ketika dinilai bahwa bawahan memerlukannya saja.

Pada item pernyataan nomor 3, sebagian besar responden Kepala Seksi memilih jawaban Setuju yaitu sebesar 60%, demikian juga dengan Kepala Subseksi (61,54%) dan Pelaksana (61,82%). Apabila ditotal, sebanyak 34 orang atau 61,82% memilih jawaban Setuju dan Sangat Setuju sebanyak 6 orang atau 10,91%, sedangkan sisanya menjawab Antara Setuju dan Tidak Setuju (15 orang atau 27,7%

responden). Hasil tersebut menunjukan bahwa opini untuk melakukan perbaikan dilakukan atasan dengan memberikan perubahan pada lingkungan kerja.

Hasil perhitungan keseluruhan skor pada Sub Variabel Pengarahan adalah sebesar 587. Skor tersebut berada dalam rentang interval skor 561 – 692 atau kategori Baik. Dengan demikian, diketahui tanggapan atau persepsi responden mengenai Pengarahan atasan secara umum adalah baik. Hasil tersebut mendeskripsikan atasan pada KPPBC TMP A Bandung telah memberikan pengarahan agar bawahan bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut dapat dilihat dengan adanya upaya pimpinan memberikan arahan yang diperlukan pegawai serta perubahan lingkungan kerja sebagai upaya perbaikan kerja pegawai. Meskipun demikian, atasan belum secara rutin dalam mengamati hasil kerja bawahan sehingga upaya ini masih perlu untuk ditingkatkan.

d. Motivasi

Bawahan akan secara sukarela menunjukan kinerja terbaiknya apabila memiliki motivasi yang tinggi, sehingga pemberian motivasi dari atasan merupakan unsur yang penting dalam menggerakan bawahan dalam bekerja. Pemberian motivasi bertujuan untuk menumbuhkan kesadaran dan rasa tanggung jawab serta terus menjaga semangat kerja bawahan, yang dapat dilakukan baik melalui komunikasi secara individual, adanya kompensasi ataupun penciptaan iklim/ lingkungan kerja yang mendorong motivasi kerja bawahan.

UNIVERSITAS TERRIKA
Sub variabel Motivasi pada penelitian ini, diukur dari 3 indikator, tanggapan responden terhadap setiap indikator tersebut dipaparkan pada tabel 4.13.

Tabel 4.13 Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Motivasi

No	Pernyataan	Respon	Skala	Kepala Seksi			Kepala Subseksi			Pelaksana			Total			
				F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	
1	Pimpinan memberi dorongan pada bawahan dilakukan secara terus menerus	STS	1	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
		TS	2	0	0	0.00%	0	0	0.00%	1	2	5.26%	1	2	1.82%	
		ASTS	3	2	6	20.00%	1	3	3.85%	6	18	31.58%	9	27	16.36%	
		S	4	5	20	50.00%	13	52	50.00%	6	24	31.58%	24	96	43.64%	
		SS	5	3	15	30.00%	12	60	46.15%	6	30	31.58%	21	105	38.18%	
Jumlah				10	41	100%	26	115	100%	19	74	100%	55	230	100%	
2	Pimpinan memberi semangat pada bawahan saat diperlukan	STS	5	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
		TS	4	1	2	10.00%	0	0	0.00%	1	2	5.26%	2	4	3.64%	
		ASTS	3	3	9	30.00%	2	6	7.69%	5	15	26.32%	10	30	18.18%	
		S	2	6	24	60.00%	18	72	69.23%	8	32	42.11%	32	128	58.18%	
		SS	1	0	0	0.00%	6	30	23.08%	5	25	26.32%	11	55	20.00%	
Jumlah				10	35	100%	26	108	100%	19	74	100%	55	217	100%	
3	Memberi sentuhan dalam menciptakan iklim kerja dilakukan terus menerus	STS	1	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
		TS	2	3	6	30.00%	4	8	15.38%	4	8	21.05%	11	22	20.00%	
		ASTS	3	6	18	60.00%	18	54	69.23%	11	33	57.89%	35	105	63.64%	
		S	4	1	4	10.00%	4	16	15.38%	3	12	15.79%	8	32	14.55%	
		SS	5	0	0	0.00%	0	0	0.00%	1	5	5.26%	1	5	1.82%	
Jumlah				10	28	100 %	26	78	100%	19	58	100%	55	164	100%	
Total				30	104	100%	78	301	100%	57	206	100%	165	611	100%	

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner, 2018

Hasil pengolahan data pada tabel 4.13 mendeskripsikan bahwa sebagian besar responden mempersepsikan pimpinan telah memberi dorongan pada bawahan yang dilakukan secara terus menerus. Hal ini dapat dilihat pada jawaban item pernyataan nomor 1, yang menunjukkan sebagian besar jawaban responden Kepala seksi menjawab setuju (50%), demikian juga dengan Kepala Subseksi (50%), sedangkan responden di bagian Pelaksana memilih jawaban yang merata, yaitu Antara Setuju dan Tidak Setuju, Setuju dan Sangat Setuju yaitu masing-masing sebesar 31,58%. Total jawaban seluruh responden menunjukkan sebagian besar memilih jawaban Setuju (24 orang atau 43,64%) dan Sangat Setuju (21 orang atau 38,18%), sedangkan sisanya menjawab Antara Setuju dan Tidak Setuju (9 orang atau 16,36%) dan Tidak Setuju (1 orang atau 1,82% responden).

Selanjutnya berdasarkan hasil pengolahan data tanggapan responden terhadap item pernyataan nomor 2, diketahui bahwa pimpinan memberi semangat pada bawahan saat diperlukan. Hal ini diketahui dari sebagian besar jawaban responden Kepala Seksi adalah setuju (60%), Kepala Subseksi (69,23%) dan Pelaksana (42,11%). Secara keseluruhan, sebagian besar responden menyatakan Setuju (32 orang atau 58,18%) dan Sangat setuju (11 orang atau 20%), sedangkan 10 responden (18,18%) menjawab Antara setuju dan Tidak setuju, dan jumlah terkecil responden menjawab Tidak Setuju (2 orang atau 3,64%).

Pada item pernyataan ketiga, sebagian besar responden tidak sepenuhnya setuju dengan pernyataan bahwa pemberian sentuhan dalam menciptakan iklim kerja dilakukan secara terus menerus. Hal ini dapat dilihat dari jawaban tertinggi dari responden Kepala Seksi adalah Antara Setuju dan Tidak Setuju (60%), sebagian besar responden Kepala Subseksi (69,23%) dan pelaksana (63,64%) juga

Antara Setuju dan Tidak Setuju. Secara keseluruhan, jawaban sebagian besar responden adalah Antara Setuju dan Tidak Setuju yaitu sebanyak 35 orang atau 63,64%, selanjutnya sebanyak 11 orang (20%) responden menjawab Tidak setuju, 8 orang atau 14,55% menjawab Setuju dan jumlah terkecil menjawab Sangat Setuju yaitu sebanyak 1 orang atau 1,82%.

Hasil perhitungan keseluruhan skor tanggapan responden terhadap setiap item pernyataan pada Sub Variabel Motivasi adalah sebesar 611. Skor tersebut berada dalam rentang interval skor 561 – 692 atau kategori Baik. Dengan demikian, diketahui tanggapan atau persepsi responden mengenai pemberian motivasi atasan kepada bawahan secara umum adalah baik. Hasil tersebut mendeskripsikan atasan pada KPPBC TMP A Bandung telah melakukan berbagai tindakan untuk mendorong bawahan tetap giat dan semangat dalam bekerja, baik dengan adanya upaya memberikan dorongan secara terus menerus serta memberikan semangat terhadap bawahan pada saat yang diperlukan. Meskipun demikian, atasan belum secara rutin memberikan sentuhan secara terus menerus dalam menciptakan iklim kerja yang lebih baik, sehingga upaya ini masih perlu untuk ditingkatkan.

e. Fasilitas

Aspek terakhir dalam variabel Penggerakan adalah adanya pemberian fasilitas yang memadai kepada bawahan untuk dapat menunaikan pekerjaan secara maksimal. Atasan perlu untuk memperhatikan kelengkapan fasilitas bagi bawahan dalam bekerja, baik berupa peralatan yang lengkap, tempat yang nyaman, ataupun mekanisme atau aturan sehingga mendukung keberhasilan bawahan dalam mencapai target kerja yang telah ditetapkan.

Tabel 4.14 Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Fasilitas

No	Pernyataan	Respon	Skala	Kepala Seksi			Kepala Subseksi			Pelaksana			Total			
				F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	
1	Menyediakan tempat bekerja yang nyaman dilakukan secara bersama-sama	STS	1	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
		TS	2	0	0	0.00%	2	4	7.69%	1	2	5.26%	3	6	5.45%	
		ASTS	3	0	0	0.00%	9	27	34.62%	7	21	36.84%	16	48	29.09%	
		S	4	5	20	50.00%	13	52	50.00%	9	36	47.37%	27	108	49.09%	
		SS	5	5	25	50.00%	2	10	7.69%	2	10	10.53%	9	45	16.36%	
Jumlah				10	45	100%	26	93	100%	19	69	100%	55	207	100%	
2	Penyediaan alat kerja yang terbatas seringkali menyebabkan ketidakberhasilan karyawan dalam bekerja	STS	5	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
		TS	4	5	10	50.00%	16	32	61.54%	2	4	10.53%	23	46	41.82%	
		ASTS	3	2	6	20.00%	6	18	23.08%	7	21	36.84%	15	45	27.27%	
		S	2	3	12	30.00%	4	16	15.38%	10	40	52.63%	17	68	30.91%	
		SS	1	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
Jumlah				10	28	100.00%	26	66	100%	19	65	100.00%	55	159	100%	
3	Penyediaan mesin/ peralatan kerja yang moderen telah lengkap	STS	1	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
		TS	2	1	2	10.00%	0	0	0.00%	1	2	5.26%	2	4	3.64%	
		ASTS	3	0	0	0.00%	9	27	34.62%	8	24	42.11%	17	51	30.91%	
		S	4	7	28	70.00%	16	64	61.54%	8	32	42.11%	31	124	56.36%	
		SS	5	2	10	20.00%	1	5	3.85%	2	10	10.53%	5	25	9.09%	
Jumlah				10	40	100.00%	26	96	100%	19	68	100.00%	55	204	100%	
Total				30	113	100%	78	255	100%	57	202	100%	165	570	100%	

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner, 2018

UNIVERSITAS TERBUKA

Pada penelitian ini, sub variabel Fasilitas diukur oleh 3 indikator. Deskripsi tanggapan responden terhadap setiap item pernyataan mengenai Fasilitas dapat dilihat pada paparan data tabel 4.14. Hasil pengolahan data pada tabel 4.14 mendeskripsikan tanggapan responden bahwa penyediaan tempat bekerja yang nyaman dilakukan secara bersama-sama oleh atasan maupun bawahan. Hal ini diketahui dari jawaban sebagian besar responden Kepala Seksi adalah Setuju (50%) dan Sangat Setuju (50%), Kepala Subseksi (50%) dan Pelaksana (47,37%). Secara keseluruhan, sebagian besar jawaban adalah Setuju yaitu sebanyak 27 orang atau 49,09% dan Sangat Setuju sebanyak 9 orang atau 16,36%. Sebagian kecil dari responden menjawab Antara Setuju dan Tidak Setuju (16 orang atau 29,09%) dan Tidak Setuju (3 orang atau 5,45% responden).

Selanjutnya berdasarkan pengolahan data tanggapan responden terhadap item pernyataan nomor 2, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden mempersepsikan Tidak Setuju bahwa ketidakberhasilan dalam bekerja ditandai dengan penyediaan alat yang terbatas. Hal ini dapat dilihat dari sebagian besar jawaban responden Kepala Seksi adalah Tidak setuju (50%), Kepala Subseksi (61,54%), sedangkan sebagian besar karyawan pelaksana menjawab Setuju (52,63%). Secara keseluruhan, sebagian besar responden menjawab Tidak Setuju sebanyak 23 orang atau 41,82% lebih tinggi dibandingkan jawaban Setuju (17 orang atau 30,91%), sedangkan sisanya menjawab Antara Setuju dan Tidak Setuju yaitu sebanyak 15 orang atau 27,27% responden. Hasil ini mengindikasikan persepsi sebagian besar responden bahwa alat kerja yang terbatas tidak dapat menjadi alasan ketidakberhasilan pegawai dalam bekerja.

Tanggapan responden terhadap item pernyataan ketiga menunjukkan sebagian besar jawaban responden Kepala Seksi adalah Setuju (70%), demikian juga dengan responden dari Kepala Subseksi (61,54%) dan Pelaksana (56,36%). Secara keseluruhan, sebagian besar jawaban responden adalah setuju yaitu sebanyak 31 orang atau 56,36% dan Sangat Setuju (5 orang atau 9,09% responden), sedangkan responden yang menjawab Antara Setuju dan Tidak setuju sebanyak 17 orang atau 30,91% dan jawaban terkecil adalah Tidak setuju yaitu sebanyak 2 orang atau 3,65% responden. Hasil tersebut menunjukkan sebagian besar responden setuju bahwa atasan telah menyediakan mesin atau alat kerja yang moderen sehingga mendukung keberhasilan kerja.

Hasil perhitungan keseluruhan skor tanggapan responden terhadap setiap item pernyataan pada Sub Variabel Fasilitas adalah sebesar 570. Skor tersebut berada dalam rentang interval skor 561 – 692 atau kategori Baik. Dengan demikian, diketahui tanggapan atau persepsi responden mengenai penyediaan fasilitas kerja terhadap pegawai secara umum telah memadai. Hasil tersebut mendeskripsikan fasilitas pada KPPBC TMP A Bandung telah mendukung pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, yang ditandai dengan adanya penyediaan tempat kerja yang nyaman secara bersama-sama. Hasil penelitian juga menemukan bahwa penyediaan mesin yang lengkap sehingga mendukung keberhasilan kerja, meskipun demikian sebagian besar responden menilai bahwa alat yang terbatas tidak menjadi kendala dalam bekerja.

Selanjutnya dilakukan rekapitulasi hasil perhitungan skor tanggapan responden dari setiap aspek pada Variabel Penggerakan, sehingga dapat diketahui

tanggapan umum responden terhadap upaya penggerakan yang dilakukan oleh atasan pada KPPBC TMP A Bandung.

Tabel 4.15 Rekapitulasi Tanggapan Responden dalam Variabel Penggerakan

Variabel	Aspek	Skor	Kategori
Penggerakan	Komunikasi	584	Baik
	Kepemimpinan	627	Baik
	Pengarahan	587	Baik
	Motivasi	611	Baik
	Fasilitas	570	Baik
	Total	2979	Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2018

Hasil rekapitulasi skor tanggapan yang dipaparkan pada tabel 4.15 menunjukan bahwa seluruh aspek atau unsur dari Variabel Penggerakan dipersepsikan baik oleh responden, sehingga skor total dari variabel ini sebesar 2979 berada dalam Kategori Baik. Dengan demikian dapat diketahui bahwa secara umum responden menilai atasan telah melakukan upaya penggerakan yang diperlukan bagi bawahan agar dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana serta mekanisme kerja untuk mencapai tujuan atau target yang telah ditetapkan. Upaya ini ditunjukan dengan adanya upaya membangun komunikasi yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan, adanya kepemimpinan dalam melindungi dan membimbing bawahan, pengarahan kerja secara rutin, pemberian motivasi kerja, serta penyediaan fasilitas yang memadai bagi bawahan dalam bekerja.

b Deskripsi Variabel Kinerja

1 Kinerja Pegawai

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Menurut Mohamad (2004), kinerja suatu entitas manajemen pada dasarnya adalah menilai kemampuan setiap individu dan kolektif individu di organisasi untuk melaksanakan peran yang dimainkan dalam kegiatan keseharian organisasi.

Dalam penelitian ini, kinerja diartikan sebagai sebuah proses yang menghasilkan suatu prestasi kerja dari seorang pegawai. Oleh karena itu, pengukuran kinerja terdiri dari 4 dimensi, yaitu Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Keandalan dan Sikap.

Berikut adalah deskripsi tanggapan responden terhadap setiap item pernyataan dalam Variabel Kinerja :

2 Kualitas Kerja

Kualitas adalah hasil kerja yang berhubungan dengan mutu atau bobot pekerjaan yang diharapkan. Pegawai yang mampu bekerja sesuai dengan kualitas yang diharapkan artinya telah mampu mencapai standar pekerjaan sesuai dengan bobot/ beban dan hasil yang ditetapkan dari pekerjaan tersebut. Berdasarkan hal tersebut, seringkali kualitas kerja diukur dari hasil akhir pekerjaan yang mampu dicapai oleh pegawai. Dalam penelitian ini, dimensi kualitas kerja diukur dari 3 (tiga) indikator. Pemaparan tanggapan responden mengenai kualitas kerja dapat dilihat dari hasil pengolahan data pada tabel 4.16.

Tabel 4.16 Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Kualitas Kerja

No	Pernyataan	Respon	Skala	Kepala Seksi			Kepala Subseksi			Pelaksana			Total			
				F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	
1	Pegawai telah menunjukkan ketepatan dalam bekerja	STS	1	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
		TS	2	0	0	0.00%	6	12	23.08%	7	14	36.84%	13	26	23.64%	
		ASTS	3	4	12	40.00%	12	36	46.15%	8	24	42.11%	24	72	43.64%	
		S	4	4	16	40.00%	4	16	15.38%	3	12	15.79%	11	44	20.00%	
		SS	5	2	10	20.00%	4	20	15.38%	1	5	5.26%	7	35	12.73%	
Jumlah				10	38	100%	26	84	100%	19	55	100%	55	177	100%	
2	Pegawai telah bekerja dengan teliti	STS	1	4	4	40.00%	3	3	11.54%	1	1	5.26%	8	8	14.55%	
		TS	2	1	2	10.00%	8	16	30.77%	3	6	15.79%	12	24	21.82%	
		ASTS	3	0	0	0.00%	12	36	46.15%	6	18	31.58%	18	54	32.73%	
		S	4	2	8	20.00%	3	12	11.54%	6	24	31.58%	11	44	20.00%	
		SS	5	3	15	30.00%	0	0	0.00%	3	15	15.79%	6	30	10.91%	
Jumlah				10	29	100%	26	67	100%	19	64	100%	55	160	100%	
3	Pegawai telah bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan	STS	1	1	1	10.00%	3	3	11.54%	4	4	21.05%	8	8	14.55%	
		TS	2	5	10	50.00%	1	2	3.85%	3	6	15.79%	9	18	16.36%	
		ASTS	3	2	6	20.00%	8	24	30.77%	12	36	63.16%	22	66	40.00%	
		S	4	2	8	20.00%	11	44	42.31%	0	0	0.00%	13	52	23.64%	
		SS	5	0	0	0.00%	3	15	11.54%	0	0	0.00%	3	15	5.45%	
Jumlah				10	25	100%	26	88	100%	19	46	100%	55	159	100%	
Total				30	92	100%	78	239	100%	57	165	100%	165	496	100%	

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner, 2018

UNIVERSITAS TERBUKA

Kualitas kerja sesungguhnya sesuatu yang dapat diukur (*reliable*) dan dapat diterapkan pada organisasi yang berbeda. Adanya standar kualitas akan menyebabkan organisasi dapat mengukur sejauh mana kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya untuk mencapai target dan tujuan yang ditetapkan. Hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel 4.16 menunjukkan tanggapan sebagian besar responden Kepala Seksi pada item pernyataan nomor 1 adalah Setuju serta Antara Setuju dan Tidak Setuju (masing-masing 40%). Pada responden Kepala Subseksi, sebagian besar menjawab Antara Setuju dan Tidak setuju (46,15%), sementara sebagian besar responden pada bagian Pelaksana menjawab Antara Setuju dan Tidak Setuju (42,11%). Secara keseluruhan, sebagian besar jawaban responden adalah Antara Setuju dan Tidak Setuju (24 orang atau 43,64%) dan tidak setuju (13 orang atau 23,64%), sedangkan sebagian kecil responden menyatakan Setuju (11 orang atau 20%) dan Sangat Setuju (7 orang atau 12,73%). Hasil tersebut mendeskripsikan sebagian besar responden belum dapat menunjukkan ketepatan dalam kualitas kerja.

Pada item pernyataan nomor 2, sebagian besar responden Kepala Seksi menjawab Sangat Tidak Setuju (40%), sebagian besar responden Kepala Subseksi menjawab Antara Setuju dan Tidak Setuju (46,15%), sementara sebagian besar responden pada bagian Pelaksana memilih jawaban Antara Setuju dan Tidak Setuju serta Setuju masing-masing sebesar 31,58%. Secara keseluruhan, sebagian besar responden menjawab Antara Setuju dan Tidak setuju (18 orang atau 32,73%) dengan pernyataan pegawai telah bekerja dengan teliti. Selanjutnya responden menyatakan Tidak Setuju (12 orang atau 21,82%) dan Sangat Tidak Setuju (8 orang

atau 14,55%), sedangkan sebagian kecil responden menjawab Setuju (11 orang atau 20%), dan Sangat Setuju (6 orang atau 10,91%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden belum memiliki ketelitian yang baik dalam bekerja.

Selanjutnya pada item pernyataan ketiga, sebagian besar responden dari Kepala Seksi menjawab Tidak Setuju (50%), sebagian besar responden Kepala Subseksi menjawab Setuju (42,31%), sementara sebagian besar responden Pelaksana menjawab Antara Setuju dan Tidak Setuju (63,16%). Secara keseluruhan, jawaban Antara Setuju dan Tidak Setuju merupakan jawaban dengan frekuensi tertinggi (22 orang atau 40%), sedangkan jumlah terkecil menjawab Sangat Setuju (3 orang atau 5,45%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai bahwa karyawan belum mampu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan.

Hasil perhitungan keseluruhan skor tanggapan responden terhadap setiap item pernyataan pada Dimensi Kualitas Kerja adalah sebesar 496. Skor tersebut berada dalam rentang interval skor 429 – 560 atau berada dalam Kategori Cukup. Hasil tersebut menunjukkan secara umum pegawai telah mampu bekerja sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan, meskipun demikian kategori cukup berarti kualitas kerja tersebut masih harus ditingkatkan lagi. Hasil penelitian menemukan bahwa sebagian besar pegawai belum dapat bekerja sesuai dengan standar tingkat ketepatan yang telah ditentukan. Sebagian besar pegawai juga kurang memiliki ketelitian dalam bekerja, sedangkan standar inilah hasil pekerjaan masih harus lebih ditingkatkan lagi.

a. Kuantitas Kerja

Dimensi selanjutnya dalam penilaian kinerja pegawai adalah kuantitas kerja. Dimensi ini seringkali menjadi indikator yang pertama dinilai karena mudah diukur seperti berhubungan dengan angka, jumlah, frekuensi serta komposisi yang memiliki ukuran lebih pasti dan universal. Dalam penilaian kinerja, kuantitas adalah aspek yang menjadi penting karena lebih menggambarkan proses pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai.

Dalam penelitian ini, dimensi kuantitas kerja diukur dari 3 (tiga) indikator, dimana tanggapan responden terhadap indikator tersebut dapat dilihat dari data pada tabel 4.17. Hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel 4.17 mendeskripsikan tanggapan responden mengenai setiap indikator dari Kuantitas Kerja. Pada item pernyataan pertama, sebagian besar responden dari Kepala Seksi menjawab Sangat Tidak Setuju (50%). Sebagian besar responden dari Kepala Subseksi menjawab Tidak Setuju (61,54%), sedangkan sebagian besar responden dari bagian Pelaksana menjawab Tidak Setuju (47,37%). Secara keseluruhan, sebagian besar responden menyatakan Tidak Setuju (20 orang atau 36,36%) dan Sangat Tidak Setuju (18 orang atau 32,73%) bahwa Pegawai tidak mampu bekerja sesuai dengan standar jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan, sedangkan sebagian kecil lainnya menjawab Antara Setuju dan Tidak Setuju (11 orang atau 20%), Setuju (5 orang atau 9,09%) dan Sangat Setuju (1 orang atau 1,82%). Hasil tersebut menunjukkan secara umum pegawai mampu bekerja sesuai dengan standar jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan.

Tabel 4.17 Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Kuantitas Kerja

No	Pernyataan	Respon	Skala	Kepala Seksi			Kepala Subseksi			Pelaksana			Total			
				F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	
1	Pegawai tidak mampu bekerja sesuai dengan standar jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan	STS	5	5	25	50.00%	12	60	46.15%	1	5	5.26%	18	90	32.73%	
		TS	4	4	16	40.00%	9	36	34.62%	7	28	36.84%	20	80	36.36%	
		ASTS	3	1	3	10.00%	2	6	7.69%	8	24	42.11%	11	33	20.00%	
		S	2	0	0	0.00%	3	6	11.54%	2	4	10.53%	5	10	9.09%	
		SS	1	0	0	0.00%	0	0	0.00%	1	1	5.26%	1	1	1.82%	
Jumlah				10	44	100%	26	108	100%	19	62	100%	55	214	100%	
2	Pegawai bekerja tidak sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan	STS	1	4	4	40.00%	8	8	30.77%	8	8	42.11%	20	100	36.36%	
		TS	2	4	8	40.00%	16	32	61.54%	9	18	47.37%	29	116	52.73%	
		ASTS	3	2	6	20.00%	2	6	7.69%	1	3	5.26%	5	15	9.09%	
		S	4	0	0	0.00%	0	0	0.00%	1	4	5.26%	1	2	1.82%	
		SS	5	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
Jumlah				10	18	100%	26	46	100%	19	33	100%	55	233	100%	
3	Pegawai selalu dapat mencapai target pekerjaan yang telah ditentukan	STS	1	0	0	0.00%	1	1	3.85%	0	0	0.00%	1	1	1.82%	
		TS	2	0	0	0.00%	1	2	3.85%	0	0	0.00%	1	2	1.82%	
		ASTS	3	0	0	0.00%	1	3	3.85%	5	15	26.32%	6	18	10.91%	
		S	4	7	28	70.00%	14	56	53.85%	11	44	57.89%	32	128	58.18%	
		SS	5	3	15	30.00%	9	45	34.62%	3	15	15.79%	15	75	27.27%	
Jumlah				10	43	100%	26	107	100%	19	74	100%	55	224	100%	
Total				30	105	100%	78	261	100%	57	169	100%	165	671	100%	

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner, 2018

UNIVERSITAS TERBUKA

Pada item pernyataan kedua, sebagian besar responden dari Kepala Seksi menjawab Sangat Tidak setuju dan Tidak Setuju (masing-masing sebesar 40%), sebagian besar responden dari Kepala Subseksi menjawab Tidak Setuju (61,54%), sementara sebagian besar dari Pelaksana menjawab Tidak Setuju (47,37%). Secara keseluruhan, sebagian besar responden memilih jawaban Tidak Setuju (29 orang atau 52,73%) dan Sangat Tidak setuju (20 orang atau 36,36%) dengan pernyataan Pegawai bekerja tidak sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan, sedangkan sebagian kecil dari responden menjawab Antara Setuju dan Tidak Setuju (5 orang atau 9,09%) dan Setuju (1 orang atau 1,82%). Data tersebut menunjukkan secara umum responden dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar waktu kerja yang harus dicapai.

Pada item pernyataan ketiga, sebagian besar responden dari Kepala Seksi menjawab Setuju (70%), sebagian besar responden dari kepala Subseksi menjawab Setuju (53,85%), sementara dari Pelaksana, sebagain besar juga memilih jawaban Setuju (57,89%). Secara keseluruhan, sebagian besar responden menanggapi Setuju (32 orang atau 58,18%) dan Sangat Setuju (15 orang atau 27,27%) dengan pernyataan Pegawai selalu dapat mencapai target pekerjaan yang telah ditentukan, sedangkan sebagian kecil responden menyatakan Antara Setuju dan Tidak Setuju (6 orang atau 10,91%), Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju (masing-masing sebanyak 1 orang atau 1,82%). Hasil pengolahan data tersebut menunjukkan Pegawai memiliki kemampuan untuk dapat mencapai target pekerjaan yang telah ditentukan.

Hasil perhitungan keseluruhan skor tanggapan responden terhadap setiap item pernyataan pada Dimensi Kuantitas Kerja adalah sebesar 671. Skor tersebut

berada dalam rentang interval skor 561 – 692 atau kategori Baik. Hasil tersebut menunjukkan secara umum responden mempersepsikan pegawai telah mampu mencapai standar kuantitas kerja yang telah ditetapkan atau diharapkan oleh instansi. Hasil penelitian juga menemukan bahwa responden telah memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan berdasarkan standar jumlah, waktu dan target yang telah ditetapkan.

b. Keandalan

Keandalan merupakan kemampuan dari pegawai untuk membuktikan bahwa dirinya dapat dipercaya atau diandalkan oleh organisasi untuk mengembangkan suatu pekerjaan tertentu. Pegawai menunjukkan keandalan kinerjanya dengan membangun kepercayaan dari rekan kerja dan atasan, meningkatkan *skill* atau keterampilan serta menunjukkan inisiatif yang tinggi dalam bekerja.

Dalam penelitian ini, Dimensi Keandalan diukur dari 3 indikator yang akan ditanggapi oleh responden. Hasil pengolahan data tanggapan responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.18 Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Keandalan

No	Pernyataan	Respon	Skala	Kepala Seksi			Kepala Subseksi			Pelaksana			Total			
				F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	
1	Pegawai dapat dipercaya dalam menjalankan tugas sehari-hari	STS	1	0	0	0.00%	1	1	3.85%	0	0	0.00%	1	1	1.82%	
		TS	2	0	0	0.00%	0	0	0.00%	1	2	5.26%	1	2	1.82%	
		ASTS	3	0	0	0.00%	0	0	0.00%	2	6	10.53%	2	6	3.64%	
		S	4	4	16	40.00%	13	52	50.00%	9	36	47.37%	26	104	47.27%	
		SS	5	6	30	60.00%	12	60	46.15%	7	35	36.84%	25	125	45.45%	
Jumlah				10	46	100%	26	113	100%	19	79	100%	55	238	100%	
2	Pegawai memiliki keterampilan kerja yang memadai	STS	1	0	0	0.00%	1	1	3.85%	0	0	0.00%	1	1	1.82%	
		TS	2	0	0	0.00%	0	0	0.00%	1	2	5.26%	1	2	1.82%	
		ASTS	3	0	0	0.00%	1	3	3.85%	3	9	15.79%	4	12	7.27%	
		S	4	7	28	70.00%	13	52	50.00%	12	48	63.16%	32	128	58.18%	
		SS	5	3	15	30.00%	11	55	42.31%	3	15	15.79%	17	85	30.91%	
Jumlah				10	43	100%	26	111	100%	19	74	100%	55	228	100%	
3	Pegawai tidak memiliki inisiatif dalam bekerja	STS	5	6	30	60.00%	10	50	38.46%	1	5	5.26%	17	85	30.91%	
		TS	4	4	16	40.00%	14	56	53.85%	11	44	57.89%	29	116	52.73%	
		ASTS	3	0	0	0.00%	1	3	3.85%	4	12	21.05%	5	15	9.09%	
		S	2	0	0	0.00%	1	2	3.85%	3	6	15.79%	4	8	7.27%	
		SS	1	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
Jumlah				10	46	100%	26	111	100%	19	67	100%	55	224	100%	
Total				30	135	100%	78	335	100%	57	220	100%	165	690	100%	

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner, 2018

Hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel 4.18 diketahui bahwa sebagian besar responden dari Kepala Seksi memilih jawaban Sangat Setuju (60%), sebagian besar responden dari Kepala Subseksi menjawab Setuju (50%), sedangkan sebagian besar responden dari Pelaksana menjawab Setuju (47,37%). Secara keseluruhan, sebagian besar jawaban responden adalah Setuju (26 orang atau 47,27%) dan Sangat Setuju (25 orang atau 45,45%) bahwa pegawai dapat dipercaya dalam menjalankan tugas sehari-hari, sedangkan sebagian kecil responden menjawab Antara Setuju dan Tidak Setuju (2 orang atau 3,64%), Tidak setuju dan Sangat Tidak Setuju (masing-masing sebanyak 1 orang atau 1,82%).

Pada item pernyataan kedua, sebagian besar responden dari Kepala Seksi memilih jawaban Setuju (70%), sebagian besar responden dari Kepala Subseksi memilih jawaban Setuju (50%), demikian juga dengan responden dari Pelaksana, dimana sebagian besar memilih jawaban Setuju (63,16%). Secara keseluruhan, sebagian besar jawaban responden adalah Setuju (32 orang atau 58,18%) dan Sangat Setuju (17 orang atau 30,91%) bahwa Pegawai memiliki keterampilan kerja yang memadai, sedangkan sebagian kecil menyatakan Antara Setuju dan Tidak Setuju (4 orang atau 7,27%), Tidak setuju dan Sangat Tidak Setuju (masing-masing sebanyak 1 orang atau 1,82%). Hasil tersebut menunjukan bahwa sebagian besar pegawai telah memiliki keterampilan yang mendukung kinerjanya.

Sebagian besar responden juga menilai pegawai telah memiliki inisiatif dalam bekerja. Hal ini diketahui dari tanggapan terhadap item pernyataan ketiga mengenai pegawai tidak memiliki inisiatif dalam tugas, dimana sebesar 60% responden Kepala Seksi memilih Jawaban Sangat Tidak Setuju, 53,85% responden dari Kepala Subseksi memilih jawaban Tidak Setuju, sedangkan 57,89% responden

Pelaksana juga menjawab Tidak Setuju. Secara keseluruhan, 29 orang atau 52,73% menyatakan Tidak Setuju dan 17 orang (30,91%) responden menyatakan Sangat Tidak Setuju, sedangkan sebagian kecil menyatakan Antara Setuju dan Tidak Setuju (5 orang atau 9,09%) dan Setuju (4 orang atau 7,27%).

Hasil perhitungan keseluruhan skor tanggapan responden terhadap setiap item pernyataan pada Dimensi Kuantitas Kerja adalah sebesar 690. Skor tersebut berada dalam rentang interval skor 561 – 692 atau kategori Baik. Hasil tersebut menunjukkan secara umum responden mempersepsikan pegawai telah mampu mencapai standar kuantitas kerja yang telah ditetapkan atau diharapkan oleh instansi. Hasil penelitian juga menemukan bahwa responden telah memiliki kemampuan untuk dipercaya oleh atasan, dan memiliki keterampilan yang memadai serta inisiatif dalam bekerja.

c. Sikap

Sikap merupakan perilaku yang ditunjukkan seorang pegawai dalam kaitannya dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Seorang pegawai dituntut dapat menampilkan sikap yang sesuai dengan norma umum yang berlaku serta nilai-nilai atau budaya yang dimiliki oleh organisasi.

Tanggapan responden terhadap dimensi sikap pegawai yang diukur oleh 3 indikator dapat diketahui dari hasil pengolahan data yang dipaparkan pada tabel 4.19.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.19 Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Sikap

No	Pernyataan	Respon	Skala	Kepala Seksi			Kepala Subseksi			Pelaksana			Total			
				F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	
1	Pegawai memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik	STS	1	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
		TS	2	0	0	0.00%	0	0	0.00%	1	2	5.26%	1	2	1.82%	
		ASTS	3	3	9	30.00%	2	6	7.69%	2	6	10.53%	7	21	12.73%	
		S	4	6	24	60.00%	17	68	65.38%	12	48	63.16%	35	140	63.64%	
		SS	5	1	5	10.00%	7	35	26.92%	4	20	21.05%	12	60	21.82%	
Jumlah				10	38	100%	26	109	100%	19	76	100%	55	223	100%	
2	Kepribadian yang menarik dan sesuai dengan budaya organisasi tidak menjadi faktor penting dalam bekerja	STS	5	1	5	10.00%	12	60	46.15%	2	10	10.53%	15	75	27.27%	
		TS	4	9	36	90.00%	7	28	26.92%	4	16	21.05%	20	80	36.36%	
		ASTS	3	0	0	0.00%	3	9	11.54%	9	27	47.37%	12	36	21.82%	
		S	2	0	0	0.00%	4	8	15.38%	4	8	21.05%	8	16	14.55%	
		SS	1	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	
Jumlah				10	41	100%	26	105	100%	19	61	100%	55	207	100%	
3	Pegawai memiliki kemampuan membangun hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan	STS	1	3	3	30.00%	1	1	3.85%	2	2	10.53%	6	6	10.91%	
		TS	2	5	10	50.00%	6	12	23.08%	0	0	0.00%	11	22	20.00%	
		ASTS	3	2	6	20.00%	4	12	15.38%	8	24	42.11%	14	42	25.45%	
		S	4	0	0	0.00%	11	44	42.31%	7	28	36.84%	18	72	32.73%	
		SS	5	0	0	0.00%	4	20	15.38%	2	10	10.53%	6	30	10.91%	
Jumlah				10	19	100%	26	89	100%	19	64	100%	55	172	100%	
Total				30	98	100%	78	303	100%	57	201	100%	165	602	100%	

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner, 2018

UNIVERSITAS TERBUKA

Hasil pengolahan data tanggapan responden pada Dimensi Sikap, dapat diketahui pada item pernyataan pertama sebagian besar responden dari Kepala Seksi menyatakan Setuju (60%), 65,38% responden Kepala Subseksi menyatakan Setuju, sedangkan 63,16% responden Pelaksana juga menyatakan Setuju. Secara keseluruhan, sebagian besar jawaban responden adalah Setuju (35 orang atau 63,64%) dan Sangat Setuju (12 orang atau 21,82%) bahwa Pegawai memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, sedangkan sebagian kecil lainnya menyatakan Antara Setuju dan Tidak Setuju (7 orang atau 12,73%) dan Tidak Setuju (1 orang atau 1,82%).

Selanjutnya pada item pernyataan kedua, sebagian besar responden dari Kepala Seksi menyatakan Tidak Setuju (90%). Hal yang berbeda ditemukan pada responden Kepala Subseksi dimana sebagian besar menjawab Setuju (42,31%), sedangkan sebagian besar responden Pelaksana menjawab Antara Setuju dan Tidak Setuju (42,11%). Secara keseluruhan, sebagian besar jawaban responden adalah Tidak Setuju (20 orang atau 36,36%) dan Sangat Tidak setuju (15 orang atau 27,27%) dengan pernyataan Kepribadian yang menarik dan sesuai dengan budaya organisasi tidak menjadi faktor penting dalam bekerja, sedangkan sebagian kecil responden menyatakan Antara Setuju dan Tidak Setuju yaitu sebanyak 12 orang (21,82%) dan Setuju sebanyak 8 orang atau 14,55%. Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyadari pentingnya memiliki pribadi yang menarik sebagai faktor penunjang kinerja.

Pada item pernyataan ketiga, sebagian besar responden Kepala Seksi menyatakan Tidak Setuju (50%). Sebagian besar responden dari Kepala Subseksi memiliki penilaian berbeda, dimana sebagian besar menjawab Setuju (42,31%),

sedangkan responden Pelaksana sebagian besar menjawab Antara Setuju dan Tidak Setuju (42,11%). Secara keseluruhan, sebagian besar jawaban responden adalah Setuju (18 orang atau 32,73%) dan Antara Setuju dan Tidak Setuju (14 orang atau 25,45%) bahwa Pegawai memiliki kemampuan membangun hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan, sedangkan sebagian kecil lainnya menyatakan Tidak Setuju (11 orang atau 20%), serta Sangat Setuju dan Sangat Tidak Setuju (masing-masing sebanyak 6 orang atau 10,91%) dan Sangat Setuju (5 orang atau 7,27%). Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki kemampuan membangun hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.

Hasil perhitungan keseluruhan skor tanggapan responden terhadap setiap item pernyataan pada Dimensi Sikap adalah sebesar 602. Skor tersebut berada dalam rentang interval skor 561 – 692 atau kategori Baik. Hasil tersebut menunjukkan secara umum responden menilai pegawai pada KPPBC TMP A Bandung telah memiliki sikap yang menunjang pada pencapaian kinerja. Hasil penelitian menunjukkan responden menilai bahwa pegawai memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dan mampu membangun hubungan dengan sesama rekan kerja dan atasan. Selain itu, pegawai telah memiliki kesadaran bahwa kepribadian yang menarik dan sesuai dengan budaya organisasi menjadi faktor penting dalam bekerja.

Selanjutnya dilakukan rekapitulasi hasil perhitungan skor tanggapan responden dari setiap Dimensi pada Variabel Kinerja, sehingga dapat diketahui tanggapan umum responden terhadap Kinerja Pegawai pada KPPBC TMP A Bandung.

Tabel 4.20 Rekapitulasi Tanggapan Responden dalam Variabel Kinerja

Variabel	Dimensi	Skor	Kategori
Kinerja Pegawai	Kualitas Kerja	496	Cukup
	Kuantitas Kerja	671	Baik
	Keandalan	690	Baik
	Sikap	602	Baik
	Total	2459	Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2018

Hasil rekapitulasi skor tanggapan yang dipaparkan pada tabel 4.20 menunjukkan bahwa seluruh Dimensi dari Variabel Kinerja Pegawai dipersepsikan baik oleh responden, sehingga skor total dari variabel ini sebesar 2459 berada dalam Kategori Baik. Dengan demikian dapat diketahui bahwa secara umum responden menilai pegawai pada KPPBC TMP A Bandung telah mampu menunjukkan kinerja yang sesuai dengan standar yang diharapkan. Hal ini ditunjukan dengan kemampuan pegawai dalam mencapai kualitas serta kuantitas kerja, adanya keandalan serta sikap yang dapat menunjang kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

3 Uji Asumsi Klasik

Asumsi klasik adalah syarat-syarat yang harus dipenuhi pada model regresi linear agar model tersebut menjadi valid dan tidak bias sebagai alat penduga. Uji Asumsi Klasik yang digunakan adalah Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas dan Uji Heterokedastisitas.

a Uji Normalitas

Uji statistik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas residual adalah uji statistik non-parametrik. Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai Asymp.sig > nilai

signifikansi (0,05) maka data berdistribusi normal. Berikut adalah hasil uji normalitas :

Tabel 4.21 Hasil Uji Normalitas

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>		<i>Standardized Residual</i>
N		55
<i>Normal Parameters^{a,b}</i>	<i>Mean</i>	-.0381818
	<i>Std. Deviation</i>	.66670069
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.106
	<i>Positive</i>	.106
	<i>Negative</i>	-.089
<i>Test Statistic</i>		.106
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.186 ^c
<i>a. Test distribution is Normal.</i>		
<i>b. Calculated from data.</i>		
<i>c. Lilliefors Significance Correction.</i>		

Sumber : Hasil uji statistik, data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengujian, dapat diketahui nilai residual regresi memiliki signifikansi (Asymp.Sig. (2-tailed)) sebesar 0,186. Nilai ini lebih besar dari 0,05, dengan demikian data yang digunakan telah berdistribusi normal.

b Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang sempurna antar variabel bebas dalam model regresi. Gejala multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *Varian Inflation Factor* (VIF), untuk melihat hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel 4.22 berikut ini :

Tabel 4.22 Hasil Uji Multikolinearitas

Model	<i>Coefficients^a</i>		
	<i>Collinearity Statistics</i>		<i>VIF</i>
	<i>Tolerance</i>		
1	(Constant)		
	Komunikasi	0.688	1.454
	Kepemimpinan	0.710	1.408
	Pengarahan	0.635	1.575
	Motivasi	0.862	1.160
	Fasilitas	0.684	1.462
a. <i>Dependent Variable:</i> Kinerja			

Sumber : Hasil uji statistik, data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengujian, dapat diketahui nilai Tolerance seluruh variabel independen berada di sekitar 1, yaitu Komunikasi sebesar 0,688; Kepemimpinan sebesar 0,710; Pengarahan sebesar 0,635; Motivasi sebesar 0,862 dan Fasilitas sebesar 0,684. Selanjutnya nilai VIF seluruh variabel independen juga < 10 (Komunikasi sebesar 1,454; Kepemimpinan sebesar 1,408; Pengarahan sebesar 1,575; Motivasi sebesar 1,160 dan Fasilitas sebesar 1,462). Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas antara variabel independen.

c Uji Heterokedastisitas

Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Adanya heteroskedastisitas menyebabkan estimasi koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien. Untuk menguji gejala heteroskedastisitas, penulis menggunakan uji metode Glejser dengan meregresikan variabel independen dengan nilai absolut residual, dan juga melihat Grafik Scatterplot antara nilai prediksi variabel terikat yaitu ZPRED dengan residualnya ZRESID.

Berikut adalah hasil uji heterokedastisitas :

Tabel 4.23 Hasil Uji Heterokedastisitas

ANOVA*					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	32.113	5	6.423	1.482
	Residual	212.313	49	4.333	
	Total	244.425	54		

a. Dependent Variable: AbsRes
b. Predictors: (Constant), Fasilitas, Motivasi, Kepemimpinan, Komunikasi, Pengarahan

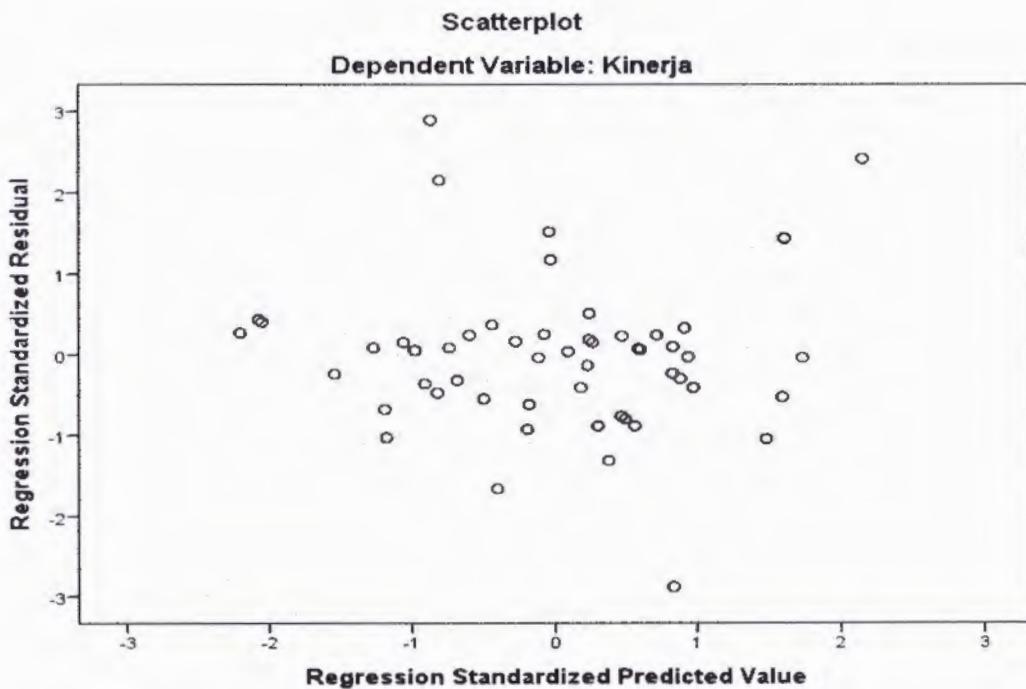
Sumber : Hasil uji statistik, data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengujian yang ditampilkan pada tabel 4.23, dapat diketahui nilai signifikansi regresi sebesar 0,213, dimana nilai ini lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terjadi gejala heterokedastisitas pada model regresi.

Apabila melihat pada persebaran data pada Scatterplot di bawah ini, dapat diketahui bahwa data tersebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu di antara sumbu O. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas dalam model regresi, seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut ini :

UNIVERSITAS TERBUKA

Gambar 4.2 Grafik Scatterplot



Sumber : Hasil uji statistik, data diolah 2018

4 Pengaruh Penggerakan Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Variabel Penggerakan yang terdiri dari Komunikasi, Kepemimpinan, Pengarahan, Motivasi dan Fasilitas terhadap Kinerja Pegawai, baik secara terpisah (parsial) maupun bersama-sama (simultan). Untuk dapat menjawab tujuan penelitian tersebut, akan dilakukan pengujian dengan menggunakan Uji Regresi Linier Berganda. Selanjutnya akan dilakukan Analisa Jalur untuk mengetahui interaksi antar variabel serta pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel independen terhadap dependen.

a Model Regresi

Metode analisis linier berganda (*Multiple Linier Regresion Analysis*) dilakukan untuk menguji pengaruh dari variabel independen dalam penelitian ini

yaitu Komunikasi, Kepemimpinan, Pengarahan, Motivasi dan Fasilitas terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai, serta untuk meramalkan atau memperkirakan nilai variabel yang tidak bebas dalam pengaruh dengan variabel bebas, dengan persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon$$

Keterangan :

- Y = Variabel Kinerja Pegawai
- a = bilangan berkonstanta
- $\beta_1 \dots \beta_5$ = Koefisien garis
- X_1 = Komunikasi
- X_2 = Kepemimpinan
- X_3 = Pengarahan
- X_4 = Motivasi
- X_5 = Fasilitas
- ε = Residual

Berdasarkan pengolahan data maka hasil analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada table 4.24. Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai koefisien regresi yang ditampilkan pada tabel 4.24. Bentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = -4,877 + 0,795X_1 + 0,936X_2 + 0,794X_3 + 0,886X_4 + 0,438X_5$$

Tabel 4.24 Koefisien Regresi

Model	<i>Coefficients^a</i>		
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>
1	(Constant)	-4.877	4.549
	Komunikasi	.795	.293
	Kepemimpinan	.936	.389
	Pengarahan	.794	.376
	Motivasi	.886	.291
	Fasilitas	.438	.322

a. *Dependent Variable:* Kinerja

Sumber : Hasil uji statistik, data diolah 2018

Interpretasi persamaan regresi linier berganda di atas adalah sebagai berikut:

$a =$ Kontansta sebesar -4,877, artinya jika tidak terdapat Komunikasi, Kepemimpinan, Pengarahan, Motivasi dan Fasilitas, maka kinerja pegawai akan tetap sebesar -4,877.

$\beta_1 =$ Nilai koefisien regresi variabel X_1 (Komunikasi) adalah sebesar 0,795. Hasil ini menunjukkan bahwa Komunikasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Apabila diasumsikan terjadi peningkatan Komunikasi sebesar satu satuan sedangkan Kepemimpinan, Pengarahan, Motivasi dan Fasilitas tetap (bernilai 0), maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,795 kali.

$\beta_2 =$ Nilai koefisien regresi variabel X_2 (Kepemimpinan) adalah sebesar 0,936. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Apabila diasumsikan terjadi peningkatan Kepemimpinan sebesar satu satuan sedangkan Komunikasi, Pengarahan, Motivasi dan Fasilitas tetap (bernilai 0), maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,936 kali.

$\beta_3 =$ Nilai koefisien regresi variabel X_3 (Pengarahan) adalah sebesar 0,794. Hasil ini menunjukan bahwa Pengarahan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Apabila diasumsikan terjadi peningkatan Pengarahan sebesar satu satuan sedangkan Komunikasi, Kepemimpinan, Motivasi dan Fasilitas tetap (bernilai 0), maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,794 kali.

$\beta_3 =$ Nilai koefisien regresi variabel X_3 (Pengarahan) adalah sebesar 0,794. Hasil ini menunjukan bahwa Pengarahan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Apabila diasumsikan terjadi peningkatan Pengarahan sebesar satu satuan sedangkan Komunikasi, Kepemimpinan, Motivasi dan Fasilitas tetap (bernilai 0), maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,794 kali.

$\beta_4 =$ Nilai koefisien regresi variabel X_4 (Motivasi) adalah sebesar 0,886. Hasil ini menunjukan bahwa Motivasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Apabila diasumsikan terjadi peningkatan Motivasi sebesar satu satuan sedangkan Komunikasi, Kepemimpinan, Pengarahan dan Fasilitas tetap (bernilai 0), maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,886 kali.

$\beta_5 =$ Nilai koefisien regresi variabel X_5 (Fasilitas) adalah sebesar 0,438. Hasil ini menunjukan bahwa Fasilitas memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Apabila diasumsikan terjadi peningkatan Fasilitas sebesar satu satuan sedangkan Komunikasi, Kepemimpinan, Pengarahan dan Motivasi tetap (bernilai 0), maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,438 kali.

UNIVERSITAS TERBUKA

b Koefisien Korelasi dan Determinasi

Koefisien korelasi dan determinasi menunjukan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan keberadaan variabel dependen. Untuk mengetahui

nilai koefisien determinasi secara simultan diketahui dari persentase nilai R Square, yang dapat dilihat pada tabel 4.25 berikut ini :

Tabel 4.25 Nilai Korelasi dan Determinasi

<i>Model Summary^b</i>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.796 ^a	.634	.596	3.025
a. <i>Predictors:</i> (Constant), Fasilitas, Motivasi, Kepemimpinan, Komunikasi, Pengarahan				
b. <i>Dependent Variable:</i> Kinerja				

Sumber : Hasil uji statistik, data diolah 2018

Hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel 4.25 menunjukan nilai korelasi simultan antara Variabel Komunikasi, Kepemimpinan, Pengarahan, Motivasi dan Fasilitas dengan Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,796. Berdasarkan kategori nilai koefisien korelasi menurut Sugiyono (2012), nilai tersebut berada dalam rentang 0,60 – 0,80 atau dalam kategori tinggi. Dengan demikian, Penggerakan memiliki hubungan yang tinggi dengan kinerja pegawai.

Selanjutnya nilai Koefisien Korelasi tersebut dikuadratkan (nilai R Square) dan diperoleh nilai 0,634 atau 63,4%. Hasil tersebut menunjukan bahwa variabel Komunikasi, Kepemimpinan, Pengarahan, Motivasi dan Fasilitas mempengaruhi Kinerja pegawai sebesar 63,4%, sedangkan sebesar 36,6% sisanya adalah pengaruh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. berdasarkan referensi penelitian terdahulu, faktor – faktor lain tersebut di antaranya adalah disiplin kerja (Soleha, 2012), Gaya kepemimpinan (Gumilar, 2015), Partisipasi dan Pelimpahan (Zulfikar, 2016), Lingkungan Kerja (Lajatuma, T. A. Nuraiana, E. & Murwani, J., 2017),

Evaluasi Pekerjaan, Gaji (Kelatow, C.G. Adolfina, Irfan Trang, 2016), Budaya Organisasi (Wijaya, 2013) dan Pengawasan (Kristian, 2017).

5 Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah metode pengambilan keputusan yang didasarkan dari analisis data, baik dari percobaan yang terkontrol, maupun dari observasi (tidak terkontrol). Dalam statistik sebuah hasil bisa dikatakan signifikan secara statistik jika kejadian tersebut hampir tidak mungkin disebabkan oleh faktor yang kebetulan, sesuai dengan batas probabilitas yang sudah ditentukan sebelumnya

a Uji Simultan (Uji F)

Untuk membuktikan apakah variabel Penggerakan yang terdiri dari Komunikasi, Kepemimpinan, Pengarahan, Motivasi dan Fasilitas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dilakukan pengujian dengan hipotesis statistik sebagai berikut :

$H_0: \beta_1\beta_2\beta_3\beta_4\beta_5 = 0$ Tidak terdapat pengaruh signifikan dari Komunikasi, Kepemimpinan, Pengarahan, Motivasi dan Fasilitas secara simultan terhadap Kinerja Pegawai.

$H_1: \beta_1\beta_2\beta_3\beta_4\beta_5 \neq 0$ Terdapat pengaruh signifikan dari Komunikasi, Kepemimpinan, Pengarahan, Motivasi dan Fasilitas secara simultan terhadap Kinerja Pegawai.

Selanjutnya hasil F_{hitung} dibandingkan dengan F_{tabel} dengan kriteria :

- 1) Tolak H_0 jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada alpha 5%.
- 2) Tolak H_0 jika nilai F-sign < α (0,05).

Berdasarkan hasil pengolahan data statistik diperoleh tabel Anova untuk pengujian secara simultan, yang bisa dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.26 Hasil Uji Simultan

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
I	Regression	5	155.051	16.944	.000 ^b
	Residual	49	9.151		
	Total	54			
a. Dependent Variable: Kinerja					
b. Predictors: (Constant), Fasilitas, Motivasi, Kepemimpinan, Komunikasi, Pengarahan					

Sumber : Hasil uji statistik, data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengujian data yang ditampilkan pada tabel 4.26, menunjukkan nilai F_{hitung} dengan $df_1 = 5$ dan $df_2 = 49$ adalah = 16.944 dengan sig = 0,000. Pengujian dengan membandingkan sig = 0,000 < $\alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak. Apabila pengujian dengan membandingkan $F_{hitung} = 16.944 > F_{tabel} = 2,404$, sehingga H_0 ditolak.

Berdasarkan hasil pengujian dan interpretasi tersebut, dapat disimpulkan dari uji ini bahwa secara bersama-sama (simultan) terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Komunikasi, Kepemimpinan, Pengarahan, Motivasi dan Fasilitas terhadap Kinerja pegawai. Hasil ini juga menunjukan bahwa model regresi telah fit (cocok) untuk dapat menjelaskan variabel Kinerja Pegawai.

UNIVERSITAS TERBUKA

b. Uji Parsial (Uji t)

Untuk mengetahui pengaruh secara parsial dilakukan dengan menggunakan uji t. Dengan uji t ini, dapat diketahui tingkat signifikansi pengaruh variabel Komunikasi, Kepemimpinan, Pengarahan, Motivasi dan Fasilitas terhadap Kinerja

Pegawai secara parsial. Untuk mengetahui hipotesis secara parsial maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan secara parsial.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan secara parsial.

Kemudian dilakukan pengujian hipotesis menggunakan uji t, taraf signifikansi yang digunakan 5%. Untuk kesalahan 5% uji two tailed dan $dk = n - k - 1 = 55 - 5 - 1 = 49$, maka diperoleh $t_{tabel} = 2,01$ dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ maka H_0 tolak dan H_1 diterima artinya terdapat pengaruh signifikan.
2. Jika $t_{hitung} \leq -t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak artinya tidak ada pengaruh signifikan.

Tabel 4.27 Hasil Uji Parsial

Model	<i>Coefficients^a</i>				
	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	(Constant)	-4.877	4.549	-1.072	.289
	Komunikasi	.795	.293	.283	2.716
	Kepemimpinan	.936	.389	.247	2.405
	Pengarahan	.794	.376	.229	2.114
	Motivasi	.886	.291	.284	3.044
	Fasilitas	.438	.322	.142	1.360

a. *Dependent Variable: Kinerja*

Sumber : Hasil uji statistik, data diolah 2018

Hasil pengolahan data pada tabel 4.27 diketahui untuk uji hipotesis parsial pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai diperoleh nilai $t_{hitung} = 2,716$.

Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,716 > 2,01$), maka H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai diperoleh nilai $t_{hitung} = 2,405$. Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,405 > 2.01$), maka H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh signifikan dari Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Selanjutnya pengaruh Pengarahan terhadap Kinerja Pegawai memperoleh nilai $t_{hitung} = 2,114$. Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,114 > 2.01$), maka H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh signifikan dari Pengarahan terhadap Kinerja Pegawai.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai diperoleh nilai $t_{hitung} = 3,044$.

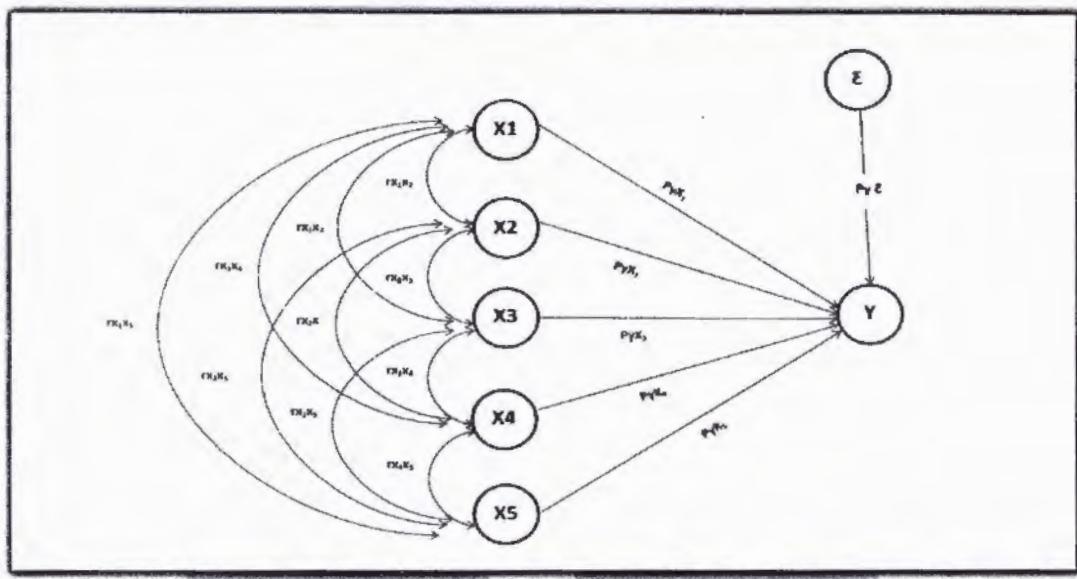
Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($3,044 > 2.01$), maka H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh signifikan dari Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. Selanjutnya pengaruh Fasilitas terhadap Kinerja terhadap Kinerja Pegawai diperoleh nilai $t_{hitung} = 1,360$. Karena nilai t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($1,360 < 2.01$), maka H_0 diterima, artinya terdapat pengaruh yang tidak signifikan dari Fasilitas terhadap Kinerja Pegawai.

6 Analisis Jalur

Analisis jalur digunakan untuk menunjukkan hubungan yang memperlihatkan seberapa besar pengaruh sebuah variabel tertentu baik pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap beberapa variabel lainnya. Diagram jalur dalam penelitian ini tampak pada gambar dibawah ini :

UNIVERSITAS TERBUKA

Gambar 4.3
Model Analisis Jalur



Keterangan :



= hubungan kausal



= hubungan korelasional

X₁ = Komunikasi

X₂ = Kepemimpinan

X₃ = Pengarahan

X₄ = Motivasi

X₅ = Fasilitas

Y = Kinerja Pegawai

ρ_{yx_1} = Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

ρ_{yx_2} = Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

ρ_{yx_3} = Pengaruh Pengarahan terhadap Kinerja Pegawai

ρ_{yx_4} = Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

ρ_{yx_5} = Pengaruh Fasilitas terhadap Kinerja Pegawai

$r_{X_1X_2}$ = Hubungan Komunikasi dengan Kepemimpinan

$r_{X_1X_3}$ = Hubungan Komunikasi dengan Pengarahan

$r_{X_1X_4}$ = Hubungan Komunikasi dengan Motivasi

$r_{X_1X_5}$ = Hubungan Komunikasi dengan Fasilitas

- $r_{X_2 X_3}$ = Hubungan Kepemimpinan dengan Pengarahan
 $r_{X_2 X_4}$ = Hubungan Kepemimpinan dengan Motivasi
 $r_{X_2 X_5}$ = Hubungan Kepemimpinan dengan Fasilitas
 $r_{X_3 X_4}$ = Hubungan Pengarahan dengan Motivasi
 $r_{X_3 X_5}$ = Hubungan Pengarahan dengan Fasilitas
 $r_{X_4 X_5}$ = Hubungan Motivasi dengan Fasilitas
 ϵ = Variabel lain yang tidak diuji

7 Koefisien Jalur

Nilai koefisien jalur dari pengaruh variabel eksogen ($\rho Y X_1..X_5$) dapat dilihat dari hasil perhitungan *Standardized Coefficients (Beta)* yang ditampilkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.28 Nilai Koefisien Jalur $\rho Y X_1 - \rho Y X_5$

Model	Coefficients ^a		
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	-4.877	4.549
	Komunikasi (X1)	.795	.293
	Kepemimpinan (X2)	.936	.389
	Pengarahan (X3)	.794	.376
	Motivasi (X4)	.886	.291
	Fasilitas (X5)	.438	.322

a. *Dependent Variable: Kinerja (Y)*

Sumber : Hasil uji statistik, data diolah 2018

Sedangkan koefisien jalur $r_{X_1 X_2} - r_{X_4 X_5}$ diperoleh dari nilai koefisien korelasi antar variabel eksogen berikut ini :

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.29 Nilai Koefisien Jalur $r_{X_1X_2} - r_{X_4X_5}$

		X1	X2	X3	X4	X5
Komunikasi	Pearson Correlation	1	0.372	0.327	0.152	0.503
Kepemimpinan	Pearson Correlation	0.372	1	0.487	0.193	0.312
Pengarahan	Pearson Correlation	0.327	0.487	1	0.353	0.380
Motivasi	Pearson Correlation	0.152	0.193	0.353	1	0.062
Fasilitas	Pearson Correlation	0.503	0.312	0.380	0.062	1

Sumber : Hasil uji statistik, data diolah 2018

Hasil perhitungan nilai koefisien jalur seluruh variabel eksogen (X_1-X_5) terhadap variabel Endogen (Y) dapat dilihat pada tabel 4.30 berikut ini :

Tabel 4.30
Nilai Koefisien Jalur Variabel Eksogen
terhadap Variabel Endogen

Jalur	Koefisien Jalur
ρ_{Yx_1}	0.283
ρ_{Yx_2}	0.247
ρ_{Yx_3}	0.229
ρ_{Yx_4}	0.284
ρ_{Yx_5}	0.142
$r_{X_1X_2}$	0.372
$r_{X_1X_3}$	0.327
$r_{X_1X_4}$	0.152
$r_{X_1X_5}$	0.503
$r_{X_2X_3}$	0.487
$r_{X_2X_4}$	0.193
$r_{X_2X_5}$	0.312
$r_{X_3X_4}$	0.353
$r_{X_3X_5}$	0.380
$r_{X_4X_5}$	0.062

Sumber : Hasil uji statistik, data diolah 2018

8 Pengaruh Langsung

Hasil perhitungan pengaruh langsung dari seluruh variabel eksogen (X_1-X_5) terhadap variabel Endogen (Y) dapat dilihat pada tabel 4.31 berikut ini :

Tabel 4.31 Pengaruh Langsung Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen

Jalur	Koefisien Jalur	$\rho(y_{xn})^2$	%
ρYx_1	0.283	0.0801	8.01
ρYx_2	0.247	0.0610	6.10
ρYx_3	0.229	0.0524	5.24
ρYx_4	0.284	0.0807	8.07
ρYx_5	0.142	0.0202	2.02
Total		29,44	

Sumber : Hasil uji statistik, data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui Motivasi memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan unsur penggerakan lainnya, yaitu sebesar 8,07%. Selanjutnya secara berurutan unsur penggerakan yang berpengaruh terhadap kinerja adalah Komunikasi (8,01%), Kepemimpinan (6,1%), Pengarahan (5,24%), sedangkan Fasilitas memiliki pengaruh terkecil yaitu sebesar 2,02% terhadap kinerja pegawai.

9 Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung dapat dihitung dengan cara mengalikan nilai koefisien antar variabel yang dipaparkan pada tabel berikut 4.32. Berdasarkan hasil pengolahan data yang dipaparkan pada tabel 4.32 dapat diketahui pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja pegawai melalui Kepemimpinan adalah sebesar 2,6%, apabila melalui Pengarahan terdapat pengaruh sebesar 2,12%, melalui Motivasi sebesar 1,22%, sedangkan melalui Fasilitas sebesar 2,02%.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.32 Pengaruh Tidak Langsung

Jalur	Persamaan	Nilai Hubungan Antar Variabel	Kontribusi (%)
X1 terhadap Y melalui X2	$\rho_{Yx1rX1X2\rho_{Yx2}}$	0.026003172	2.60
X1 terhadap Y melalui X3	$\rho_{Yx1rX1X3\rho_{Yx3}}$	0.021191889	2.12
X1 terhadap Y melalui X4	$\rho_{Yx1rX1X4\rho_{Yx4}}$	0.012216544	1.22
X1 terhadap Y melalui X5	$\rho_{Yx1rX1X5\rho_{Yx5}}$	0.020213558	2.02
X2 terhadap Y melalui X3	$\rho_{Yx2rX2X3\rho_{Yx3}}$	0.027546181	2.75
X2 terhadap Y melalui X4	$\rho_{Yx2rX2X4\rho_{Yx4}}$	0.013538564	1.35
X2 terhadap Y melalui X5	$\rho_{Yx2rX2X5\rho_{Yx5}}$	0.010943088	1.09
X3 terhadap Y melalui X4	$\rho_{Yx3rX3X4\rho_{Yx4}}$	0.022957708	2.30
X3 terhadap Y melalui X5	$\rho_{Yx3rX3X5\rho_{Yx5}}$	0.01235684	1.24
X4 terhadap Y melalui X5	$\rho_{Yx4rX4X5\rho_{Yx5}}$	0.002500336	0.25
Total			16.95

Sumber : Hasil uji statistik, data diolah 2018

Selanjutnya pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Pengarahan adalah sebesar 2,75%, apabila melalui Motivasi sebesar 1,35%, sedangkan melalui Fasilitas sebesar 1,09%. Pengaruh Pengarahan terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi sebesar 2,3%, apabila melalui Fasilitas sebesar 1,24%, sedangkan pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai apabila melalui Fasilitas adalah sebesar 0,25%.

10 Dekomposisi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Berdasarkan hasil pengolahan data sebelumnya dapat diketahui pengaruh langsung (*Direct Effect*) dan tidak langsung (*Indirect Effect*) dengan analisis jalur sebagai berikut :

Tabel 4.33 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

	Langsung	Tidak Langsung					Total	
		Y	X₁	X₂	X₃	X₄	X₅	B
X₁	0.0801	-	0.0260	0.0212	0.0122	0.0202	0.1597	15.97
X₂	0.0610	0.0260	-	0.0275	0.0135	0.0109	0.1390	13.90
X₃	0.0524	0.0212	0.0275	-	0.0230	0.0124	0.1365	13.65
X₄	0.0807	0.0122	0.0135	0.0230	-	0.0025	0.1320	13.2
X₅	0.0202	0.0202	0.0109	0.0124	0.0025	-	0.0662	6.62
Total							0.6334	63.34

Sumber : Hasil uji statistik, data diolah 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel 4.33, dapat diketahui total pengaruh dari Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 15,97%, dengan pengaruh langsung (8,01%) lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung (melalui kepemimpinan, pengarahan, motivasi dan fasilitas) yaitu sebesar 7,96%. Hasil tersebut menjelaskan bahwa Komunikasi lebih dapat menjelaskan peningkatan kinerja pegawai secara langsung dibandingkan secara tidak langsung melalui unsur kepemimpinan, pengarahan, motivasi dan fasilitas.

Total pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 13,9%, dengan pengaruh langsung (6,1%) lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung (melalui komunikasi, pengarahan, motivasi dan fasilitas) yaitu sebesar 7,8%. Hasil tersebut menjelaskan bahwa Kepemimpinan lebih dapat menjelaskan peningkatan kinerja pegawai melalui unsur Komunikasi, pengarahan, motivasi dan fasilitas.

Total pengaruh Pengarahan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 13,65%, dengan pengaruh langsung (5,24%) lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung (melalui komunikasi, kepemimpinan, motivasi dan

fasilitas) yaitu sebesar 8,41%. Hasil tersebut menjelaskan bahwa Pengarahan lebih dapat menjelaskan peningkatan kinerja pegawai melalui unsur Komunikasi, kepemimpinan, motivasi dan fasilitas.

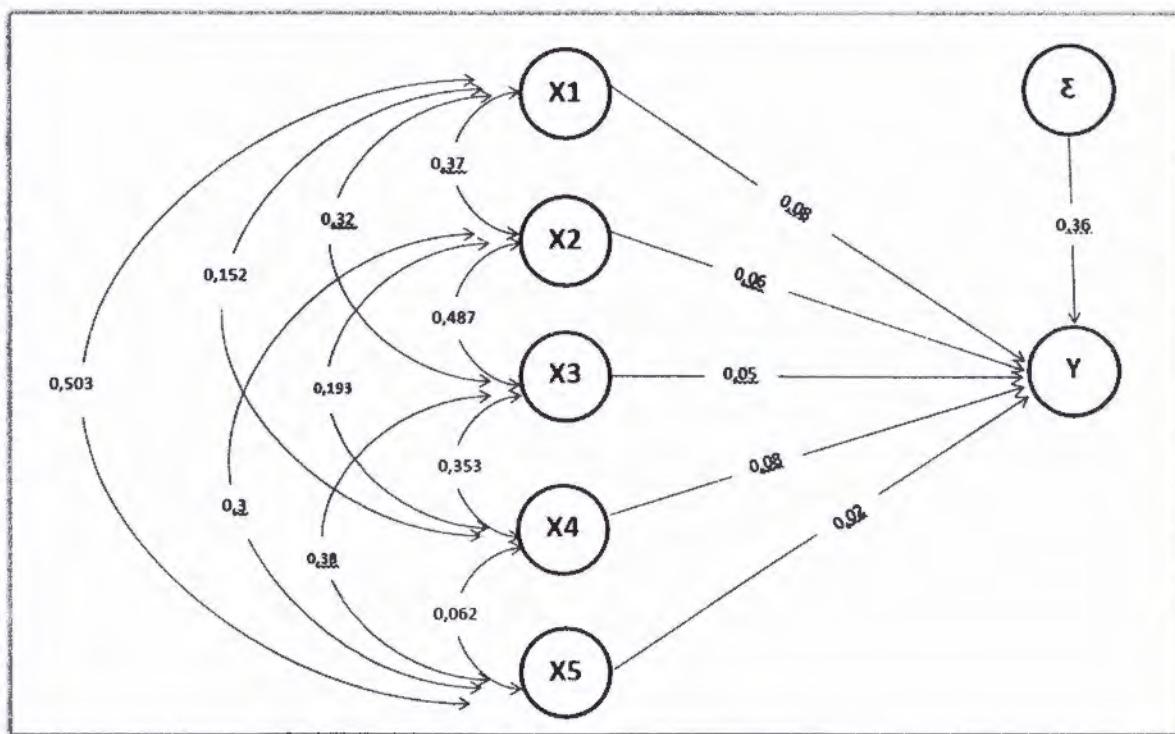
Total pengaruh dari Motivasi terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 13,2%, dengan pengaruh langsung (8,07%) lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung (melalui komunikasi, kepemimpinan, pengarahan dan fasilitas) yaitu sebesar 5,13%. Hasil tersebut menjelaskan bahwa Motivasi lebih dapat menjelaskan peningkatan kinerja pegawai secara langsung dibandingkan secara tidak langsung melalui unsur komunikasi, kepemimpinan, pengarahan dan fasilitas.

Total pengaruh Fasilitas terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 6,62%, dengan pengaruh langsung (2,02%) lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung (melalui komunikasi, kepemimpinan, pengarahan dan motivasi) yaitu sebesar 4,6%. Hasil tersebut menjelaskan bahwa Fasilitas lebih dapat menjelaskan peningkatan kinerja pegawai melalui unsur Komunikasi, kepemimpinan, pengarahan dan motivasi.

Berdasarkan pengolahan data koefisien jalur dari setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen, dapat disusun model regresi sebagai berikut :

UNIVERSITAS TERBUKA

Gambar 4.4
Nilai Koefisien Jalur



C Pembahasan

Pembahasan hasil pengujian hipotesis dari pengaruh Penggerakan melalui unsur komunikasi, kepemimpinan, pengarahan, motivasi, dan fasilitas terhadap kinerja pegawai dengan metode statistik analisa regresi linier berganda dan analisa jalur adalah sebagai berikut :

1 Pengaruh Penggerakan Secara Simultan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian secara simultan membuktikan secara bersama-sama Variabel Penggerakan melalui unsur komunikasi, kepemimpinan, pengarahan, motivasi, dan fasilitas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada KPPBC TMP A Bandung ($F_{hitung} = 16.944 > F_{tabel} = 2,404$). Besarnya pengaruh simultan dari unsur-unsur Penggerakan terhadap kinerja pegawai adalah 63,4%.

Hasil tersebut menjelaskan bahwa upaya penggerakan yang dilakukan oleh atasan melalui proses komunikasi vertikal maupun horizontal, memberikan kepemimpinan yang jelas, adanya motivasi atau dorongan, pengarahan dan penyediaan fasilitas yang memadai bagi pegawai terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai. Apabila upaya tersebut dilakukan secara bersama-sama dan semakin baik, maka akan semakin meningkatkan kemampuan pegawai untuk menunjukkan kinerja terbaiknya sesuai dengan standar dan harapan organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Zulfikar (2016) yang membuktikan bahwa pengarahan dan bimbingan yang dilakukan atasan terbukti secara signifikan dapat meningkatkan kinerja pegawai PT Otto Multiartha Cabang Bandung. Soleha, dkk (2012) juga membuktikan bahwa unsur-unsur penggerakan seperti kepemimpinan dan komunikasi secara signifikan telah meningkatkan kinerja Pegawai Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Provinsi Jawa Barat.

Pengaruh penggerakan terhadap peningkatan kinerja pegawai telah membuktikan peranan penting atasan dalam manajerial pekerjaan, untuk mendorong dan memimpin pegawai agar bekerja secara sesuai perencanaan dan upaya-upaya organisasi dalam mencapai tujuan/sasarannya. Suatu perencanaan kerja tidak akan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan tanpa adanya partisipasi aktif dari pegawai untuk menjalankannya. Dalam hal ini, pegawai juga tidak dapat dibiarkan menjalankan program berdasarkan keinginan atau kebutuhannya sendiri tanpa adanya penggerakan dari atasan. Adanya upaya aktif dari atasan dalam menggerakkan sumber daya manusia (pegawai) yang dimiliki akan

mempastikan bahwa pekerjaan dari seluruh unit atau jajaran kerja akan terkordinasi dengan baik.

Penggerakan merupakan pengupayaan berbagai jenis tindakan, agar semua anggota kelompok mulai dari tingkat teratas sampai tingkat terbawah, berusaha mencapai sasaran organisasi sesuai rencana yang telah ditetapkan semula dengan cara terbaik dan benar (Simanjuntak, 2010). Dengan demikian, tanpa tindakan nyata, rencana akan menjadi imajinasi atau impian yang tidak pernah menjadi kenyataan sehingga suatu perencanaan dan pengorganisasian kerja yang telah disusun tidak akan memberikan kontribusi nyata bagi organisasi. Hal tersebut seperti yang diutarakan oleh Terry (dalam Atmosudirdjo, 1982), yang menyatakan bahwa penggerakan adalah pengaktifan dari pada orang-orang agar sesuai dengan rencana-rencana dan pola organisasi yang telah ditetapkan. Usaha-usaha perencanaan dan pengorganisasian kerja bersifat vital, namun tidak akan ada *output* yang konkret apabila tidak dilakukan usaha untuk menimbulkan *action* dari sumber daya manusia yang dimiliki.

2 Pengaruh Penggerakan Secara Parsial Terhadap Kinerja Pegawai

a Pengaruh Unsur Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis statistik secara parsial menunjukkan bahwa unsur komunikasi terbukti secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai ($t_{hitung} = 2,716 > t_{tabel} = 2,01$), dengan total pengaruh sebesar 15,97%. Hasil analisa jalur menunjukkan pengaruh komunikasi secara langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa upaya komunikasi yang dilakukan atasannya berkontribusi nyata terhadap kinerja pegawai, dimana setiap peningkatan upaya

komunikasi akan semakin meningkatkan kinerja pegawai. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan Soleha, dkk., (2012) yang menunjukkan secara umum kepemimpinan, disiplin kerja, dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Provinsi Jawa Barat.

Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa upaya atasan dalam memberikan penjelasan tugas kepada bawahan, memberikan isyarat dalam penugasan serta penciptaan hubungan dengan bawahan melalui mekanisme rapat terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai. Komunikasi dapat memberikan suatu informasi yang dapat mendorong peningkatan kinerja, baik berupa sosialisasi kebijakan, memberikan pemahaman terhadap kebijakan yang bersifat umum, penilaian atau evaluasi kinerja, ataupun petunjuk terhadap pegawai sehingga dapat bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dengan adanya proses komunikasi, pegawai dapat memahami standar kinerja yang diharapkan organisasi. Selain itu akan tercipta kesatuan pemahaman antara atasan dengan bawahan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Hal tersebut seperti yang dijelaskan oleh Hasibuan (1989) bahwa dalam proses penggerakan, harus dilakukan komunikasi yang baik dengan karyawan karena karyawan harus mengetahui apa yang berhubungan dengan dirinya, sehingga menjadi panduan bagi karyawan dalam bekerja. Rowley (2012) menjelaskan bahwa manajemen kinerja tidak hanya mengenai menilai kinerja individu, tetapi manajemen kinerja juga merupakan sebuah proses yang terintegrasi dan berlangsung terus menerus yang dikembangkan, dikomunikasikan, dan memungkinkan memberikan arahan bagi masa depan. Lebih lanjut Terry (dalam

Prajudi, 1982) menjelaskan akibat adanya pembagian tugas secara vertikal maupun horizontal, maka komunikasi dalam hubungannya dengan kelancaran arus informasi sangat dibutuhkan pegawai, sehingga organisasi dapat digerakan secara kompak dan menyeluruh sebagai salah satu kesatuan sistem.

b Pengaruh Unsur Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis statistik secara parsial menunjukkan bahwa unsur kepemimpinan terbukti secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai ($t_{hitung} 2,405 > t_{tabel} 2,01$), dengan total pengaruh sebesar 13,90%. Hasil analisa jalur menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan secara tidak langsung lebih besar dibandingkan pengaruh secara langsung terhadap kinerja. Dengan demikian, kepemimpinan yang dilakukan atasan terbukti berkontribusi nyata terhadap kinerja pegawai, dimana setiap peningkatan dalam unsur kepemimpinan akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Soleha,dkk (2012) dan Gumilar (2015), yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian lain yang mendukung hasil pengujian hipotesis ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Zulfikar (2016) yang membuktikan Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT Oto Multiartha Cabang Bandung.

Menurut Robbins (2002), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok untuk pencapaian tujuan. Menurut Donelly, Ivancevich, dan Gibson (1987), di dalam suatu organisasi, kemampuan untuk mempengaruhi, mendesak, dan memotivasi pengikutnya, disamping tempat,

penentuan waktu, penggunaan informasi, dan efisiensi, didasarkan pada kekuasaan yang dirasakan oleh seorang pemimpin. Dengan demikian, adanya kepemimpinan merupakan fungsi manajemen yang memberikan penugasan kepada bawahan untuk bekerja sesuai dengan standar kinerja yang diharapkan. Selain itu kepemimpinan juga memiliki fungsi untuk membimbing pegawai dalam mengatasi kendala yang dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi. Melalui kewenangan yang dimilikinya, atasan dapat mengordinasikan kerja bawahan sehingga dapat meningkatkan kinerja bawahan secara individual.

c Pengaruh Unsur Pengarahan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis statistik secara parsial menunjukkan bahwa unsur pengarahan terbukti secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai ($t_{hitung} 2,114 > t_{tabel} 2,01$), dengan total pengaruh sebesar 13,65%. Hasil analisa jalur menunjukkan bahwa pengaruh pengarahan secara tidak langsung lebih besar dibandingkan pengaruh secara langsung terhadap kinerja. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa pengarahan yang dilakukan atasan melalui pengamatan kerja, memberikan arahan, serta perubahan lingkungan kerja telah berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai, dimana setiap peningkatan dalam unsur pengarahan akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Fungsi pengarahan terdiri dari memberikan instruksi, memberikan bimbingan, menasihati, memotivasi dan memimpin pegawai agar melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Mengarahkan adalah proses yang dilakukan secara terus menerus yang dimulai di tingkat atas dan mengalir ke bawah melalui hirarki organisasi. Seperti yang diutarakan Koontz dan O'Donnell (1972), mengarahkan dan memimpin adalah aspek interpersonal pengelolaan dimana

bawahan dipimpin untuk memahami dan berkontribusi secara efektif dan efisien terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Dengan berjalannya unsur pengarahan, pegawai dapat memahami arah dan tujuan dari pekerjaan yang mereka jalankan, sehingga terus berupaya untuk meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan tersebut.

Hasil pengujian hipotesis ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Zulfikar (2016) yang membuktikan bahwa pengarahan dan pembimbingan sebagai bagian dari unsur Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan Kinerja Karyawan di PT Oto Multiartha Cabang Bandung. Penelitian Kristian (2017) dalam penelitiannya terhadap Pegawai di KPPBC TMP A Bandung juga membuktikan bahwa unsur pengawasan pimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

d Pengaruh Unsur Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis statistik secara parsial menunjukkan bahwa unsur motivasi terbukti secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai ($t_{hitung} 3,044 > t_{tabel} 2,01$), dengan total pengaruh sebesar 13,2%. Hasil analisa jalur menunjukkan bahwa pengaruh motivasi secara langsung lebih besar dibandingkan pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa motivasi yang dilakukan atasan melalui upaya memberikan dorongan, semangat serta sentuhan perubahan telah berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai, dimana setiap peningkatan dalam unsur motivasi akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Motivasi merupakan dorongan dari dalam diri pegawai untuk bekerja secara sunguh-sungguh sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Pegawai yang

memiliki motivasi dari internal telah memiliki kesadaran dan tanggung jawab untuk mencapai target pencapaian kuantitas dan kualitas kerja serta jangka waktu yang telah ditetapkan, serta secara mandiri akan berupaya melakukan berbagai upaya untuk mengatasi kendala yang ditemui dalam pelaksanaan program organisasi. Selain dari faktor internal, motivasi pegawai juga dapat terbentuk dari upaya yang dilakukan oleh atasan. Adanya dorongan dan semangat dari atasan membuktikan adanya kepedulian atau perhatian atasan terhadap setiap kesulitan dan kendala yang ditemui bawahan, sehingga dapat membimbing dan menggerakkan bawahan untuk menunjukkan kinerja terbaiknya.

Steer (dalam Suharto dan Cahyono, 2005) menjelaskan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja, selanjutnya dijelaskan bahwa motivasi mempunyai kekuatan kecenderungan seseorang/individu untuk melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah kepada sasaran dalam pekerjaan sebagai kepuasan, tetapi lebih lanjut merupakan perasaan senang atau rasa bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.

Hasil pengujian hipotesis ini mendukung penelitian yang dilakukan Wijaya (2013) yang membuktikan bahwa Motivasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja Pegawai KITE di Kantor Wilayah DJBC Jawa Barat. Hasil penelitian lainnya yang dilakukan Gumilar (2015) juga membuktikan bahwa Motivasi Kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan Kinerja Pegawai

e Pengaruh Unsur Fasilitas terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis statistik secara parsial menunjukan bahwa unsur fasilitas terbukti berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja

pegawai (t_{hitung} 1,360 < t_{tabel} 2,01), dengan total pengaruh sebesar 6,62%. Hasil analisa jalur menunjukkan bahwa pengaruh fasilitas secara tidak langsung lebih besar dibandingkan pengaruh secara langsung terhadap kinerja. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa fasilitas yang disediakan dalam bentuk tempat serta peralatan kerja tidak berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai.

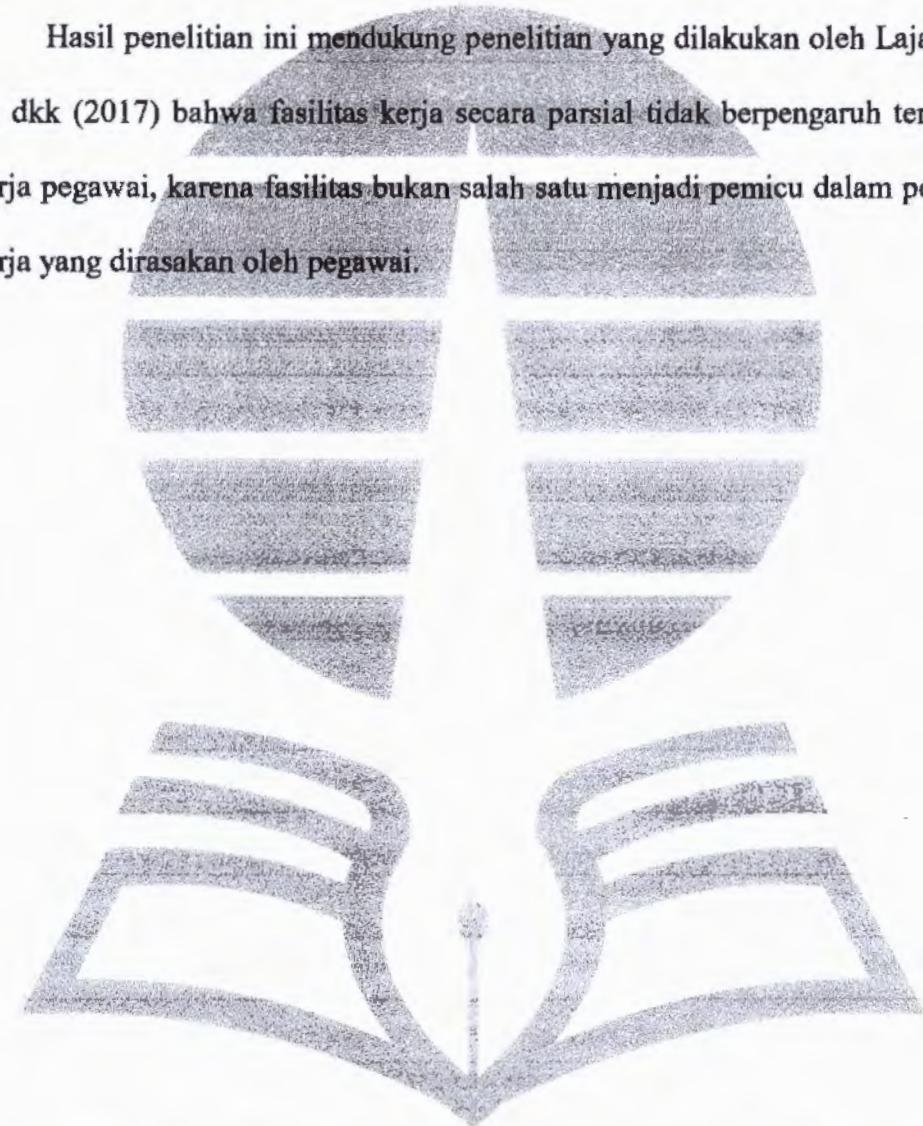
Pegawai dapat meningkatkan kinerjanya apabila didukung oleh penyediaan fasilitas yang memadai sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan. Terry (dalam Prajudi, 1982) menjelaskan bahwa fasilitas (penyediaan sarana dan kemudahan), merupakan penyediaan, pemberian secara tepat segala sesuatunya yang diperlukan untuk menunaikan tugas dan perintah kepada bawahan. Penyediaan sarana merupakan fungsi dari manajemen untuk menjadikan para bawahan merasa diurus oleh pimpinan, sehingga mereka lebih mantap dan mau bekerja dengan penuh semangat dan tidak penuh keraguan.

Meskipun demikian, dalam penelitian ini unsur fasilitas tidak terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini dapat disebabkan karena kecilnya pengaruh fasilitas (hanya 6,62%) terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil analisa jalur juga membuktikan pengaruh fasilitas yang lebih besar apabila melalui komunikasi, kepemimpinan, pengarahan dan motivasi dalam meningkatkan kinerja, sehingga secara langsung fasilitas tidak berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai (pemeriksa keabeanan) yang tidak selalu membutuhkan adanya dukungan peralatan dan mesin menjadi faktor yang menyebabkan unsur fasilitas tidak menjadi faktor signifikan yang meningkatkan kinerja pegawai. Hal tersebut didukung oleh hasil pengolahan data

deskriptif menunjukkan persepsi responden secara umum bahwa penyediaan alat yang terbatas tidak menjadi faktor yang menyebabkan ketidakberhasilan dalam bekerja. Artinya, dengan peralatan kerja yang ada saat ini pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Lajatuma, T.A. dkk (2017) bahwa fasilitas kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, karena fasilitas bukan salah satu menjadi pemicu dalam penentu kinerja yang dirasakan oleh pegawai.



UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan dan saran sebagai berikut :

A Kesimpulan

Berdasarkan tujuan penelitian, kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1 Penggerakan secara simultan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menjelaskan bahwa upaya penggerakan yang dilakukan oleh atasan melalui komunikasi, kepemimpinan, motivasi, pengarahan serta penyediaan fasilitas terhadap pegawai terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai. Apabila upaya tersebut dilakukan secara bersama-sama, maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai Bea dan Cukai di Tempat Penimbunan pada KPPBC TMP A Bandung;
- 2 Hasil pengujian secara parsial menunjukan bahwa unsur-unsur penggerakan yang memiliki pengaruh parsial secara signifikan terhadap kinerja pegawai adalah komunikasi, kepemimpinan, pengarahan dan motivasi, sedangkan unsur fasilitas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bea dan Cukai di Tempat Penimbunan pada KPPBC TMP A Bandung.

UNIVERSITAS TERBUKA

B Saran

Berdasarkan hasil penelitian, disampaikan saran-saran sebagai berikut :

1 Bagi KPPBC TMP A Bandung :

- a Seluruh unsur penggerakan dipersepsikan baik oleh responden. Meskipun demikian, terdapat beberapa indikator yang masih berada dalam kategori kurang atau sedang, di antaranya adalah dalam unsur pengarahan atasan belum secara rutin dalam mengamati hasil kerja bawahan, serta dalam unsur motivasi atasan juga belum secara rutin memberikan sentuhan secara terus menerus dalam menciptakan iklim kerja yang lebih baik. Proses penggerakan pada KPPBC TMP A Bandung masih dapat lebih ditingkatkan lagi, yaitu pada sisi manajerial pekerjaan terhadap bawahan, atasan harus lebih mengintensifkan evaluasi kerja bawahan dan upaya perbaikan iklim kerja sehingga penggerakan kerja bawahan dapat terorganisasi lebih baik.
- b Secara umum responden telah memiliki kinerja yang baik. Meskipun demikian, dalam dimensi sikap sebagian besar responden masih mempersepsikan bahwa pribadi yang menarik bukan bagian penting dari sikap pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa masih kurangnya kesadaran dari para pegawai bahwa kepribadian dapat menunjang peningkatan kinerja, sehingga memerlukan adanya upaya perbaikan yang dapat dilakukan dengan berbagai pelatihan khususnya dalam aspek kepribadian dalam kaitannya dengan budaya organisasi.
- c Hasil pengujian hipotesis menunjukkan variabel Fasilitas tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, karena kontribusi pengaruh yang masih kecil. Pengaruh fasilitas tidak memiliki kontribusi yang tinggi

apabila berdiri sendiri, sehingga unsur fasilitas harus dilakukan bersama-sama dengan unsur-unsur lainnya yaitu Komunikasi, Kepemimpinan, Pengarahan dan Motivasi. Sebagai contoh penyediaan fasilitas berupa alat X-Ray, tidak akan berdaya guna apabila petugas tidak mengerti cara mengoperasikannya, sehingga dalam hal ini diperlukan antara lain unsur Komunikasi dan Pengarahan dari pimpinan.

2 Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, di antaranya adalah belum memasukan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu, bagi penelitian selanjutnya mengenai kinerja pegawai dapat menambahkan beberapa variabel yang belum diteliti dalam penelitian ini, seperti gaya kepemimpinan, partisipasi dan pelimpahan, lingkungan evaluasi pekerjaan, gaji, budaya organisasi dan pengawasan sehingga dapat lebih memperkaya khasanah pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Penilaian kinerja pada penelitian ini merupakan persepsi pegawai atas kinerja dirinya sendiri, sehingga sangat bergantung pada kejujuran pegawai dalam memberikan jawaban, untuk penelitian selanjutnya disarankan agar dapat melibatkan pihak-pihak lain seperti pengguna jasa.

Penelitian ini juga hanya meneliti pegawai yang ditugaskan di Tempat Penimbunan yang menjadi tugas dan fungsi Subseksi Hangar Pabean dan Cukai, Seksi Pelayanan Kepabeaan dan Cukai. Untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih menggambarkan kondisi penggerakan dan kinerja pegawai pada KPPBC TMP A Bandung, diharapkan penelitian selanjutnya dapat mengambil jumlah sampel penelitian yang lebih besar dan secara proporsional terhadap bagian kerja lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Jamaluddin. (2015). *Metode Penelitian Administrasi Publik, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Gava Media.
- Al-Rasid, Harun. (1994). *Analisis Jalur (Path Analysis) sebagai Sarana Statistika Dalam Analisis Kausal*. Bandung : LP3ES Fakultas Ekonomi UNPAD.
- Atmosudirdjo, Prajudi. (1982). *Administrasi dan Manajemen*. Jakarta : Ghilia Indonesia.
- _____. (1996). *Manajemen Pemerintahan*. Jakarta : Erlangga.
- Best, John W. (1982). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Penerjemah : Sanapiah Faisal & Guntur Waseso Mulyadi. Surabaya : Usaha Nasional.
- Caiden, G.E. (1982). *Public Administration, 2nd Edition*. California : Palisades Publishers.
- Davis, Keith. (1985). *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. New Delhi : Tata McGraw-Hill Publishing Company.
- Dessler, Gary. (2000). *Human Resource Management, 8th Edition*. New Jersey : Prentice Hall.
- Davis, Keith & Newstrom. (2000). *Perilaku dalam Organisasi, Edisi ke-7*. Jakarta: Erlangga.
- Dharma, Agus. (1985). *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta : Rajawali.
- Fiedler. (1967). *Kepemimpinan Era Modern*. Jakarta: Yayasan Kanisius.
- French, J. P. R. Jr., & Raven, B. (1960). *The Bases Of Social Power*, In D. Cartwright & A. Zander (eds.), *Group Dynamics*. New York: Harper & Row.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. & Donnelly, James H. Jr. (1987). *Organisasi dan Managemen : Perilaku Struktur Proses*. Jakarta : Erlangga.
- Greenberg, J. & Robert A. Baron. (2003). *Behavior in Organization International Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Harits, Benyamin. (2005). *Teori Organisasi, Jilid 1-3*. Bandung: Insani Press.
- Hasibuan, Malayu SP. (1989). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Toko Gunung Agung.

- _____. (2002). *Manajemen Pasar : Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Gunung Agung.
- _____. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Harmon, Michael M. & Richard T. Mayor. (1986). *Organization Theory for Public Administration*. Boston : Little, Brown & co.
- Henry, Nicholas. (1988). *Administrasi Negara dan Masalah-masalah Kenegaraan*. Terjemahan : Luciana D. Lontoh. Jakarta: Rajawali.
- Hurlock, E. (1980). *Psikologi Perkembangan Suatu Pendekatan Sepanjang Rentang Kehidupan*. Jakarta : Erlangga.
- Koontz, Harold & Cyril O'Donnell. (1972). *Principle Of Management : An Analysis Of Managerial Function*. Tokyo: McGraw Hill, Kogakusha Ltd.
- Kreitner, Robert & Angelo Kinichi. (2004). *Organizational Behavior*. New York : Mc Graw Hill.
- Manullang, M. (1984). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Gajah Mada University.
- Mahmudi. (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mangkunegara, Anwar P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda Karya.
- _____. (2017). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Millet, John D. (1954). *Management In The Public Service : The Quest For Effective Performance*. New York : McGraw-Hill.
- Mohamad, Isnail., Rasul, Sjahruddin & Umar Haryono (2004). *Konsep dan Pengukuran Akuntabilitas*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steeras, R. (1982). *Organizational Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. San Diego, California : Academic Press.
- Nawawi, Zaidan. (2015). *Manajemen Pemerintahan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Nitisemito, Alex S. (1992). *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia.
- Panggabean, Mutiara Sibarani. (2016). *Materi Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan : Universitas Terbuka.

- Putra, Fadillah. (2001). *Paradigma Kritis dalam Studi Kebijakan Publik, Perubahan dan Inovasi Kebijakan dan Ruang Partisipasi Masyarakat dalam Proses Kebijakan Publik*. Surabaya: Pustaka Pelajar.
- Rutherford, Robert D. (1993). *Statistical Models for Causal Analysis*. USA : Wiley, John & Sons.
- Robbins, Stephen P. (2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Penerjemah : Halida & Dewi Sartika, Jilid 1. Jakarta: PT Indeks Gramedia Grup.
- _____. (2006). *Perilaku Organisasi, Jilid 1*. Prenhalindo Persada. Jakarta.
- _____. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Indeks, Kelompok Gramedia.
- Rowley, Chris & Keith Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia : The Key Concept*. Penerjemah : Elviyola Pawan. Jakarta : Rajawali Pers.
- Santoso, Singgih. (2002). *SPSS Versi 11.5*. Jakarta : Gramedia.
- Sarwono, Jonathan. (2012). *Path Analysis, Teori, Aplikasi, Prosedur Analisis untuk Riset, Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Schuller, Randall S. & Susan E. Jackson. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Menghadapi Abad ke-21, Jilid 2*. Jakarta : Erlangga.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas*. Bandung : Mandar Maju.
- Sekaran, Uma & Bougie, Roger. (2010). *Research Method for Business A Skill Building Approach, 5th Edition*. United Kingdom : John Willey & Sons Ltd.
- Sembiring, Masana. (2012). *Budaya dan Kinerja Organisasi : Perspektif Organisasi Pemerintah*. Bandung : Fokusmedia.
- Siagian, Sondang P. (1984). *Pengembangan Sumber Daya Insani*. Jakarta : Gunung Agung.
- Silalahi. (1989). *Sistem Administrasi Pemerintahan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Suwitri, Sri. (2016). *Materi Pokok Analisis Kebijakan Publik*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Stainback, Susan & William Stainback. (1988). *Understanding & Conducting Qualitative Research*. Dubuque Iowa : Kendall/Hunt Publishing Company.

- Sugiyono. (2017). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Alphabeta
- _____. (2017). *Metode Penelitian : Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alphabeta,
- Terry, George R. (1982). *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta. Bumi Aksara.
- _____. (2000). *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah. (1984). *Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Uno, Hamzah B. & Nina Lamatenggo. (2014). *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Wahid, Djoeban. (1987). *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*. Erlangga : Jakarta Pusat.
- Winardi. (1988). *Organisasi Perkantoran*. Bandung: Alumni.
- Winarno, Budi. (2002). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: MedPress.
- Wibisono, Dermawan. (2006). *Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta : Erlangga.
- _____. (2011). *Manajemen Kinerja Koorporasi dan Organisasi : Panduan Penyusunan Indikator*. Bandung : Erlangga.
- Ya'qub, Hamzah. (1984). *Menuju Keberhasilan Manajemen dan Kepemimpinan*. Jakarta: CV. Mas Agung.

Artikel Jurnal

- Simanjuntak, A. (2010). *Prinsip-prinsip Management Bisnis Keluarga (Family Business) : Dikaitkan dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 12, No 2.
- Suharto dan Cahyono. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah*. Jurnal Bisnis, Vol 1, No 1 : 13-30.
- Soleha, Lilis Karnita., Komara, Antorn Tirta., Sudia, Yayu Sudia. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Provinsi Jawa Barat*. STIE Pasundan Bandung. Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship, Vol. 6, No. 1, 39-50. ISSN 2443-0633.

Gumilar, Mohamad Aria. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai*. Universitas Telkom.. Jurnal e-Proceeding of Management, Vol. 2, No. 2, 1530. ISSN : 2355-9357.

Lajatuma, T.A, Nuraiana, E., Murwani, J. (2016). *Pengaruh Fasilitas Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Bukit Mas Prima Persada DEPO Madiun*. Universitas PGRI Madiun. Jurnal The 99th FIPA : Forum Ilmiah Pendidikan Akuntansi. Vol. 5 No 1. Hlmn 98-109. Madiun. E-ISSN : 2337-9723.

Zulfikar, Vicky Achmad. (2016). *Pengaruh Pengarahan, Pembimbingan, Partisipasi dan Pelimpahan dalam Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan di PT Oto Multiartha Cabang Bandung*. STIE Pasundan, Jurnal Bismis & Iptek, Vol. 9, No. 1, 28-38. ISSN : 2502-1559.

Kelatow, C.G., Adolfina, Irvan Trang. (2016). *Pengaruh Evaluasi Pekerjaan, Gaji, dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada RS Pancaran Kasih Menado*. Jurnal EMBA. Vol. 4 No 5 Hal 303-408. ISSN 2303-1174.

Tesis yang Tidak Dipublikasikan

Wijaya, Hadi. (2013). *Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pelayanan Pegawai KITE di Kantor Wilayah DJBC Jawa Barat*. Tugas Akhir Program Magister Management. Magister Management STIE Pasundan.

Kristian, Andi. (2017). *Pengaruh Pengawasan Internal, Otomasi Pelayanan, dan Pelaksanaan ISO 9001:2015 terhadap Kinerja Pegawai di KPPBC TMP A Bandung*. Tugas Akhir Program Magister Management. Magister Management STIE Pasundan.

UNIVERSITAS TERBUKA

KATA PENGANTAR ANGKET

Dengan memohon Ridho Allah SWT, bersama ini disampaikan dengan hormat daftar pertanyaan angket untuk dapat kiranya Bapak/Ibu/Sdr. membantu dalam pengisiannya. Maksud dan tujuan dari hasil penelitian ini hanya akan digunakan untuk menyusun tugas akhir yang berupa Tesis dengan judul: “PENGARUH PENGGERAKAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI BEA DAN CUKAI PADA SEKSI PELAYANAN KEPABEANAN DAN CUKAI KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN A BANDUNG”.

Jawaban yang diberikan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya akan sangat membantu dan berharga dalam upaya melakukan penggerakan terhadap prestasi kerja pegawai di tempat penimbunan pada KPPBC TMP A Bandung. Kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu/Sdr, sepenuhnya dijamin dan hanya untuk digunakan untuk kepentingan akademis pada Program Magister Administrasi Kebijakan Publik Universitas Terbuka.

Demikian pengantar ini disampaikan agar menjadi maklum, atas perhatian dan kerjasamanya dari Bapak/Ibu/Sdr, diucapkan terimakasih.

Bandung, Oktober 2017

UNIVERSITAS TERBUKA

Siti Yulia

ANGKET PENELITIAN

Beri tanda (✓) atau (X) pada kolom pernyataan yang dianggap oleh Ibu/Bapak/Saudara tepat.

Keterangan:

SS : Sangat Setuju.

S : Setuju.

ASTS: Antara Setuju dan Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	ASTS	TS	STS
1	Pimpinan memberi penjelasan pada tugas yang kurang dipahami bawahan.					
2	Pimpinan dalam menugaskan bawahan dilakukan dengan memberikan isyarat.					
3	Penciptaan hubungan atasan dan bawahan dapat dilakukan melalui kegiatan rapat.					
4	Pimpinan bertanggungjawab dengan berusaha melindungi bawahan dari berbagai kesulitan.					
5	Atasan kurang membimbing bawahan dalam mengembangkan karier.					
6	Pimpinan tidak pilih kasih dalam menugaskan pekerjaan kepada bawahan.					
7	Pimpinan melakukan pengamatan terhadap hasil kerja bawahan secara rutin.					
8	Pimpinan memberikan arahan pada bawahan pada saat diperlukan oleh pegawai.					
9	Opini untuk melakukan perbaikan dilakukan dengan memberikan perubahan pada lingkungan kerja.					
10	Pimpinan memberi dorongan pada bawahan dilakukan secara terus menerus.					
11	Pimpinan memberi semangat pada bawahan saat diperlukan.					

12	Memberi sentuhan dalam menciptakan iklim kerja dilakukan terus menerus.				
13	Menyediakan tempat bekerja yang nyaman dilakukan secara bersama-sama.				
14	Penyediaan alat kerja yang terbatas seringkali menyebabkan ketidakberhasilan pegawai dalam bekerja				
15	Penyediaan mesin/peralatan kerja yang modern telah lengkap				
16	Pegawai telah menunjukkan ketepatan dalam bekerja				
17	Pegawai telah bekerja dengan teliti				
18	Pegawai telah bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan				
19	Pegawai tidak mampu bekerja sesuai dengan standar jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan				
20	Pegawai bekerja tidak sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan				
21	Pegawai selalu dapat mencapai target pekerjaan yang telah ditentukan				
22	Pegawai dapat dipercaya dalam menjalankan tugas sehari-hari.				
23	Pegawai memiliki keterampilan kerja yang memadai				
24	Pegawai tidak memiliki inisiatif dalam bekerja				
25	Pegawai memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik				
26	Kepribadian yang menarik dan sesuai dengan budaya organisasi tidak menjadi faktor penting dalam bekerja				
27	Pegawai memiliki kemampuan membangun hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan				

Coding Data

No	X1			X2			Penggerak (X)			X4			X5							
	X1-1	X1-2	X1-3	Unsur Komunikasi (X1)	X2-1	X2-2	X2-3	Unsur Kepemimpinan (X2)	X3-1	X3-2	X3-3	Unsur Pengembangan (X3)	10	11	12	Unsur Motivasi (X4)	13	14	15	Unsur Posisiton (X5)
1	5	3	4	12	4	2	4	10	2	5	4	11	3	2	3	8	2	5	4	12
2	4	4	5	13	5	3	4	12	3	4	4	11	4	3	2	9	2	4	3	13
3	4	4	5	13	5	2	5	12	3	5	5	13	5	3	3	11	2	4	3	11
4	5	3	4	12	4	2	4	10	3	3	4	10	3	3	2	8	2	4	3	11
5	5	3	4	12	4	2	3	9	2	3	3	8	5	4	3	12	2	4	3	9
6	5	3	5	13	5	2	4	11	3	4	3	10	4	4	4	12	3	4	4	10
7	4	3	3	10	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	3	11	2	4	4	12
8	4	3	4	11	4	2	4	10	4	4	2	11	4	4	3	11	2	4	4	13
9	4	2	3	9	4	2	3	9	4	2	4	10	4	4	3	11	2	4	5	12
10	2	3	3	8	4	1	3	8	2	4	4	10	5	4	2	11	2	4	4	10
11	4	2	4	10	4	2	5	11	3	4	4	11	4	4	3	11	2	4	4	11
12	3	2	4	9	3	2	4	9	2	4	3	9	4	4	2	10	2	4	3	10
13	4	4	3	11	4	1	4	9	4	3	3	10	5	3	3	11	2	4	4	11
14	3	4	5	12	4	1	4	9	3	5	4	12	5	5	4	14	2	4	4	10
15	3	2	4	9	3	2	3	8	2	4	4	10	5	4	2	11	2	4	5	10
16	4	4	4	12	3	2	4	9	4	3	4	11	5	4	3	12	2	4	4	9
17	4	2	3	9	3	2	3	8	3	4	3	10	5	4	3	12	2	4	4	8
18	4	2	4	10	4	3	4	11	4	4	4	12	5	5	3	13	2	4	4	11
19	3	2	3	8	4	2	4	10	3	5	5	13	4	4	3	11	2	4	4	9
20	2	3	3	8	3	2	3	8	3	4	3	10	4	4	2	10	2	4	4	9
21	4	2	4	10	4	2	4	10	4	4	4	12	4	5	3	12	2	4	4	9
22	4	3	4	11	4	3	4	11	3	5	4	12	4	4	3	11	2	4	4	10
23	3	2	4	9	3	4	4	11	3	3	3	9	4	4	2	10	2	4	3	8
24	4	2	3	9	5	4	4	13	3	5	4	12	4	4	3	11	2	4	4	9
25	3	2	3	8	4	2	4	10	3	4	4	11	4	4	3	11	2	4	4	9
26	3	2	4	9	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	3	11	2	4	4	10
27	2	3	4	9	4	2	4	10	3	4	4	11	5	3	2	11	2	4	4	10
28	3	2	3	8	4	3	4	11	3	5	5	13	5	5	4	14	2	4	4	10
29	3	3	2	8	4	1	4	9	2	4	4	10	4	4	3	11	2	4	3	9
30	4	2	4	10	4	2	4	10	3	4	3	10	3	4	3	10	2	4	3	8
31	4	4	4	12	4	2	4	10	3	4	4	11	5	4	3	12	2	4	4	10
32	4	3	3	10	4	4	3	11	3	3	4	10	5	4	3	12	2	4	3	9
33	3	2	3	8	4	1	4	9	2	4	4	10	4	4	4	12	2	4	3	9
34	4	4	3	11	4	4	5	13	2	4	4	10	5	5	4	14	2	4	4	12
35	4	3	4	11	3	2	4	9	3	4	3	10	4	5	3	12	2	4	4	10
36	4	4	4	12	4	2	4	10	3	4	5	12	5	4	3	12	2	4	4	11
37	3	3	3	9	3	3	5	11	3	3	4	10	5	5	4	14	2	4	3	10
38	3	3	2	8	4	1	4	9	2	3	4	9	5	3	3	11	2	4	3	9
39	4	3	3	10	4	2	3	9	4	4	4	12	5	3	3	9	2	4	3	9
40	4	3	4	11	4	2	4	10	3	4	5	12	3	3	4	10	2	4	4	11
41	4	3	5	12	4	2	5	11	3	4	4	11	3	5	4	12	2	4	4	9
42	4	4	5	13	4	3	5	12	4	5	3	12	5	5	2	12	2	4	4	12
43	4	2	4	10	3	3	4	10	3	4	3	10	4	5	3	12	2	4	4	10
44	3	2	4	9	4	2	4	10	2	3	4	9	4	4	3	11	2	4	3	9
45	3	2	4	9	4	3	4	11	3	4	4	11	3	4	2	10	2	4	4	12
46	2	3	3	8	3	2	3	8	3	2	3	8	3	4	2	9	2	4	3	10
47	5	3	4	12	4	3	4	11	3	4	4	11	4	3	3	10	2	4	4	14
48	4	4	5	13	3	3	4	10	3	3	4	10	5	4	2	11	2	4	4	9
49	3	2	4	9	3	1	2	7	2	1	3	7	4	3	3	10	2	4	3	9
50	3	2	3	8	4	3	3	10	3	2	3	8	2	2	3	7	2	4	3	10
51	5	3	4	12	3	3	4	10	3	4	4	11	4	4	2	10	2	4	5	13
52	4	4	4	12	4	4	3	11	3	4	4	11	4	4	3	11	2	4	4	12
53	3	4	5	12	4	3	4	11	3	5	5	13	5	4	3	12	2	4	4	13
54	5	3	5	13	4	2	4	10	4	5	4	13	5	5	5	15	2	4	4	12
55	4	2	4	10	3	2	4	9	3	3	4	10	3	4	3	10	3	5	3	9

UNIVERSITAS TERBUKA

Data Interval

Kinerja Pegawai (%)																
Y1	Y2	Y3	Y4	Kinerja Pegawai (%)												
14	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	Sikap (%)	Kinerja Pegawai (%)			
2	1	2	6	2	3	4	5	6	4	2	3	9	24			
5	5	3	13	1	1	4	6	5	2	3	1	6	39			
3	4	3	10	2	3	4	9	5	2	4	2	8	38			
4	1	2	7	2	1	2	3	3	2	3	2	8	35			
3	1	2	6	10	2	4	7	4	1	2	1	6	26			
4	4	2	10	2	1	4	7	4	1	2	7	33	33			
4	5	2	11	1	2	5	8	5	1	2	2	7	36			
3	5	1	9	3	2	5	10	5	4	1	2	2	37			
5	2	4	11	1	1	4	6	4	2	1	7	34	34			
4	1	4	9	1	2	4	7	4	1	2	3	8	33			
3	2	5	10	1	1	4	6	5	2	1	4	9	36			
4	3	4	11	2	2	1	5	1	2	4	2	11	31			
5	3	1	9	1	1	5	2	5	1	1	3	9	36			
2	4	1	7	2	3	5	10	5	1	1	3	9	37			
5	1	4	10	1	1	5	7	5	1	1	3	9	37			
2	3	4	9	1	2	5	8	5	2	12	4	2	10	39		
4	3	5	12	1	1	4	6	4	1	2	2	8	36			
3	3	4	10	2	2	1	2	5	2	12	4	1	9	39		
4	3	4	11	2	2	4	8	5	2	12	4	1	6	36		
3	3	3	9	1	1	4	6	4	1	2	3	4	8	33		
4	2	3	9	4	2	4	10	4	1	2	4	2	11	40		
4	2	4	8	1	2	5	8	5	1	11	4	1	5	10	37	
3	3	4	10	1	2	4	7	4	1	2	5	1	2	8	33	
3	3	4	10	2	1	4	7	5	4	1	10	5	1	4	10	37
2	1	5	8	1	1	4	6	5	1	11	2	4	3	10	25	
3	3	4	10	1	2	4	7	4	2	10	4	2	4	10	37	
2	3	3	8	2	2	2	6	4	1	10	4	2	4	10	24	
2	2	3	9	1	2	5	8	5	2	12	4	1	2	10	39	
3	1	1	5	1	1	4	6	4	1	9	4	4	4	12	34	
3	4	2	9	2	4	6	8	4	1	9	4	1	5	10	37	
5	2	3	10	2	2	5	9	5	2	12	4	2	2	8	39	
4	4	3	12	1	2	5	8	4	2	10	4	3	4	11	41	
3	2	3	8	2	2	3	7	4	1	9	4	3	4	11	33	
3	2	4	9	2	2	5	9	5	2	14	4	3	5	12	44	
2	3	3	8	1	2	4	10	4	2	10	4	2	2	8	36	
3	2	3	8	4	3	4	11	4	3	11	4	4	2	10	40	
2	1	1	6	2	2	4	6	4	2	11	4	2	3	9	34	
2	4	3	9	2	1	5	6	5	1	11	4	1	3	8	34	
4	2	3	9	2	2	5	7	5	3	10	4	1	3	8	32	
3	4	3	10	3	1	4	8	4	2	10	4	3	4	11	39	
3	2	3	8	4	2	4	10	4	3	10	4	3	4	11	39	
3	4	1	8	3	4	5	12	4	2	10	4	3	4	11	41	
2	4	1	7	3	2	4	6	5	2	12	4	3	4	11	39	
5	3	2	10	3	1	4	8	4	2	9	4	4	4	12	39	
2	4	3	9	4	1	4	9	4	4	4	3	3	10	40		
2	4	3	9	2	1	5	6	5	2	8	3	2	5	8	31	
3	5	2	10	3	2	5	10	4	4	10	4	3	3	10	40	
2	3	3	8	5	2	4	9	5	4	11	4	3	1	8	36	
4	5	3	12	2	1	2	6	4	1	9	3	2	1	6	33	
3	5	1	9	1	1	3	5	4	4	3	2	2	3	7	32	
3	3	5	9	3	1	4	6	5	3	9	4	3	11	37		
3	2	2	7	2	2	4	8	5	4	12	5	3	4	12	38	
2	3	3	8	2	2	4	6	5	4	14	5	4	5	14	44	
2	3	3	8	5	3	5	13	5	3	13	5	4	5	14	46	
4	3	3	10	2	2	4	8	4	4	3	11	5	3	4	12	41

UNIVERSITAS TERBUKA

No	X1			X2			X3			X4			X5			X6			X7			X8			X9			X10			X11			X12			X13			X14			X15			X16			X17			X18			X19			X20			X21			X22			X23			X24			X25			X26			X27			X28			X29			X30			X31			X32			X33			X34			X35			X36			X37			X38			X39			X40			X41			X42			X43			X44			X45			X46			X47			X48			X49			X50			X51			X52			X53			X54			X55			X56			X57			X58			X59			X60			X61			X62			X63			X64			X65			X66			X67			X68			X69			X70			X71			X72			X73			X74			X75			X76			X77			X78			X79			X80			X81			X82			X83			X84			X85			X86			X87			X88			X89			X90			X91			X92			X93			X94			X95			X96			X97			X98			X99			X100			X101			X102			X103			X104			X105			X106			X107			X108			X109			X110			X111			X112			X113			X114			X115			X116			X117			X118			X119			X120			X121			X122			X123			X124			X125			X126			X127			X128			X129			X130			X131			X132			X133			X134			X135			X136			X137			X138			X139			X140			X141			X142			X143			X144			X145			X146			X147			X148			X149			X150			X151			X152			X153			X154			X155			X156			X157			X158			X159			X160			X161			X162			X163			X164			X165			X166			X167			X168			X169			X170			X171			X172			X173			X174			X175			X176			X177			X178			X179			X180			X181			X182			X183			X184			X185			X186			X187			X188			X189			X190			X191			X192			X193			X194			X195			X196			X197			X198			X199			X200			X201			X202			X203			X204			X205			X206			X207			X208			X209			X210			X211			X212			X213			X214			X215			X216			X217			X218			X219			X220			X221			X222			X223			X224			X225			X226			X227			X228			X229			X230			X231			X232			X233			X234			X235			X236			X237			X238			X239			X240			X241			X242			X243			X244			X245			X246			X247			X248			X249			X250			X251			X252			X253			X254			X255			X256			X257			X258			X259			X260			X261			X262			X263			X264			X265			X266			X267			X268			X269			X270			X271			X272			X273			X274			X275			X276			X277			X278			X279			X280			X281			X282			X283			X284			X285			X286			X287			X288			X289			X290			X291			X292			X293			X294			X295			X296			X297			X298			X299			X300			X301			X302			X303			X304			X305			X306			X307			X308			X309			X310			X311			X312			X313			X314			X315			X316			X317			X318			X319			X320			X321			X322			X323			X324			X325			X326			X327			X328			X329			X330			X331			X332			X333			X334			X335			X336			X337			X338			X339			X340			X341			X342			X343			X344			X345			X346			X347			X348			X349			X350			X351			X352			X353			X354			X355			X356			X357			X358			X359			X360			X361			X362			X363			X364			X365			X366			X367			X368			X369			X370			X371			X372			X373			X374			X375			X376			X377			X378			X379			X380			X381			X382			X383			X384			X385			X386			X387			X388			X389			X390			X391			X392			X393			X394			X395			X396			X397			X398			X399			X400			X401			X402			X403			X404			X405			X406			X407			X408			X409			X410			X411			X412			X413			X414			X415			X416			X417			X418			X419			X420			X421			X422			X423			X424			X425			X426			X427			X428			X429			X430			X431			X432			X433			X434			X435			X436			X437			X438			X439			X440			X441			X442			X443			X444			X445			X446			X447			X448			X449			X450			X451			X452			X453			X454			X455			X456			X457			X458			X459			X460			X461			X462			X463			X464			X465			X466			X467			X468			X469			X470			X471			X472			X473			X474			X475			X476			X477			X478			X479			X480			X481			X482			X483			X484			X485			X486			X487			X488			X489			X490			X491			X492			X493			X494			X495			X496			X497			X498			X499			X500			X501			X502			X503			X504			X505			X506			X507			X508			X509			X510			X511			X512			X513			X514			X515			X516			X517			X518			X519			X520			X521			X522			X523			X524			X525			X526			X527			X528			X529			X530			X531			X532			X533			X534			X535			X536			X537			X538			X539			X540			X541			X542			X543			X544			X545			X546			X547			X548			X549			X550			X551			X552			X553			X554			X555			X556			X557			X558			X559			X560			X561			X562			X563			X564			X565			X566			X567			X568			X569			X570			X571			X572			X573			X574			X575			X576			X577			X578			X579			X580			X581			X582			X583			X584			X585			X586			X587			X588			X589			X590			X591			X592			X593			X594			X595			X596			X597			X598			X599			X600			X601			X602			X603			X604			X605			X606			X607			X608			X609			X610			X611			X612			X613			X614			X615			X616			X617			X618			X619			X620			X621			X622			X623			X624			X625			X626			X627			X628			X629			X630			X631			X632			X633			X634			X635			X636			X637			X638			X639			X640			X641			X642			X643			X644			X645			X646			X647			X648			X649			X650			X651			X652			X653			X654			X655			X656			X657			X658			X659			X660			X661			X662			X663			X664			X665			X666			X667			X668			X669			X670			X671			X672			X673			X674			X675			X676			X677			X678			X679			X680			X681			X682			X683			X684			X685			X686			X687			X688			X689			X690			X691			X692			X693			X694			X695			X696			X697			X698			X699			X700			X701			X702			X703			X704			X705			X706			X707			X708			X709			X710			X711			X712			X713			X714			X715			X716			X717			X718			X719			X720			X721			X722			X723			X724			X725			X726			X727			X728			X729			X730			X731			X732			X733			X734			X735			X736			X737			X738			X739			X740			X741			X742			X743			X744			X745			X746			X747			X748			X749			X750			X751			X752			X753			X754			X755			X756			X757			X758			X759			X760			X761			X762			X763			X764			X765			X766			X767			X768			X769			X770			X771			X772			X773			X774			X775			X776			X777			X778			X779			X780			X781			X782			X783			X784			X785			X786			X787			X788			X789			X790			X791			X792			X793			X794			X795			X796			X797			X798			X799			X800			X801			X802			X803			X804			X805			X806			X807			X808			X809			X810			X811			X812			X813			X814			X815			X816			X817			X818			X819			X820			X821			X822			X823			X824			X825			X826			X827			X828			X829			X830			X831			X832			X833			X834			X835			X836			X837			X838			X839			X840			X841			X842			X843			X844			X845			X846			X847			X848			X849			X850			X851			X852			X853			X854			X855			X856			X857			X858			X859			X860			X861			X862			X863			X864			X865			X866			X867			X868			X869			X870			X871			X872			X873			X874			X875			X876			X877			X878			X879			X880			X881			X882			X883			X884			X885			X886			X887			X888			X889			X890			X891			X892			X893			X894			X895			X896			X897			X898			X899			X900			X901			X902			X903			X904			X905			X906			X907			X908			X909			X910			X911			X912			X913			X914			X915			X916			X917			X918			X919			X920			X921			X922			X923			X924			X925			X926			X927			X928			X929			X930			X931					

Uji Validitas dan Reliabilitas

Correlations

		X1-1	X1-2	X1-3	Unsur Komunikasi X1)
X1-1	Pearson Correlation	1	.575**	.583**	.866**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	55	55	55	55
X1-2	Pearson Correlation	.575**	1	.581**	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	55	55	55	55
X1-3	Pearson Correlation	.583**	.581**	1	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	55	55	55	55
Unsur Komunikasi (X1)	Pearson Correlation	.866**	.842**	.835**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	55	55	55	55

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.801	3

UNIVERSITAS TERBUKA

Correlations

		X2-1	X2-2	X2-3	Unsur Kepemimpinan (X2)
X2-1	Pearson Correlation	1	.469**	.624**	.827**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	55	55	55	55
X2-2	Pearson Correlation	.469**	1	.556**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	55	55	55	55
X2-3	Pearson Correlation	.624**	.556**	1	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	55	55	55	55
Unsur Kepemimpinan (X2)	Pearson Correlation	.827**	.843**	.832**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	55	55	55	55

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.762	3

UNIVERSITAS TERBUKA

		Correlation			Unsur Pengarahan (X3)
		X3-1	X3-2	X3-3	
X3-1	Pearson Correlation	1	.468**	.726**	.831**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	55	55	55	55
X3-2	Pearson Correlation	.468**	1	.452**	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000
	N	55	55	55	55
X3-3	Pearson Correlation	.726**	.452**	1	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000
	N	55	55	55	55
Unsur Pengarahan (X3)	Pearson Correlation	.831**	.840**	.818**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	55	55	55	55

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.738	3

UNIVERSITAS TERBUKA

Correlations

		Unsur Motivasi (X4)			
		10	11	12	
10	Pearson Correlation	1	.629**	.639**	.860**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	55	55	55	55
11	Pearson Correlation	.629**	1	.606**	.904**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	55	55	55	55
12	Pearson Correlation	.639**	.606**	1	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	55	55	55	55
Unsur Motivasi (X4)	Pearson Correlation	.860**	.904**	.821**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	55	55	55	55

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.802	3

UNIVERSITAS TERBUKA

Correlations

		Unsur Fasilitas (X5)			
		13	14	15	
13	Pearson Correlation	1	.510**	.626**	.844**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	55	55	55	55
14	Pearson Correlation		.510**	1	.450**
	Sig. (2-tailed)		.000		.001
	N	55	55	55	55
15	Pearson Correlation		.626**	.450**	1
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000
	N	55	55	55	55
Unsur Fasilitas (X5)	Pearson Correlation		.844**	.820**	.817**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	55	55	55	55

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.761	3

UNIVERSITAS TERBUKA

Correlations

		16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	Kinerja Pegawai (Y)	
16	Pearson Correlation	1	.173	.234	-.092	.123	.460**	.341*	.396**	.031	.355**	.053	.010	.473**	
	Sig. (2-tailed)		.208	.085	.503	.370	.000	.011	.003	.820	.008	.702	.941	.000	
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	
17	Pearson Correlation	.173	1	.231	.151	.268	*	-.041	.019	.027	.270*	.318*	.134	.142	.470**
	Sig. (2-tailed)		.208		.090	.272	.048	.766	.890	.845	.046	.018	.329	.300	.000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
18	Pearson Correlation	.234	.231	1	.028	.157		.096	.080	.133	.342*	.189	-	.184	.441**
	Sig. (2-tailed)		.085	.090		.837	.251	.486	.559	.335	.011	.166	.793	.178	.001
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
19	Pearson Correlation	-.092	.151	.028	1	.296	*	-.010	-.112	-.112	.310*	.212	.469	.278*	.494**
	Sig. (2-tailed)		.503	.272	.837		.028	.943	.415	.414	.021	.120	.000	.040	.000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
20	Pearson Correlation	.123	.268	.157	.296*	1	.201	.109	.133	.002	.194	.133	.169	.472**	
	Sig. (2-tailed)		.370	.048	.251	.028		.141	.426	.332	.990	.157	.332	.218	.000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
21	Pearson Correlation	.460**	-	.096	-.010	.201		1	.640**	.644**	-.104	.136	-	-.006	.452**
	Sig. (2-tailed)		.041											.114	
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
22	Pearson Correlation	.341*	.019	.080	-.112	.109	.640**		1	.848**	-.214	.144	-	.049	.412**
	Sig. (2-tailed)		.011	.890	.559	.415	.426	.000		.000	.116	.294	.084	.721	.002
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
23	Pearson Correlation	.396**	.027	.133	-.112	.133	.644**	.848**		1	-.097	.094	-	-.013	.437**
	Sig. (2-tailed)		.003	.845	.335	.414	.332	.000		.000	.480	.497	.129	.925	.001
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55

UNIVERSITAS TERBUKA

		Pearson Correlation	.031	.270 *	.342 *	.310 *	.002	-.104	-.214	-.097	1	.007	.413 **	.487 **	.494 **	
		Sig. (2-tailed)	.820	.046	.011	.021	.990	.450	.116	.480		.957	.002	.000	.000	
		N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	
24		Pearson Correlation	.35	.318 *	.189	.212	.194	.136	.144	.094	.007	1	.036	.077	.439 **	
		Sig. (2-tailed)	.008	.018	.166	.120	.157	.321	.294	.497	.957		.793	.574	.001	
		N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	
25		Pearson Correlation	.5 **	.318 *	.189	.212	.194	.136	.144	.094	.007	1	.036	.077	.439 **	
		Sig. (2-tailed)	.008	.018	.166	.120	.157	.321	.294	.497	.957		.793	.574	.001	
		N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	
26		Pearson Correlation	.053	.134	- .036	.469 **	.133	-.114	-.235	-.207	.413 **		.036	1	.387 **	.443 **
		Sig. (2-tailed)	.702	.329	.793	.000	.332	.408	.084	.129	.002	.793		.004	.001	
		N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	
27		Pearson Correlation	.000	.142	.184	.278 *	.169	-.006	.049	-.013	.487 **		.077	.387 **	1	.577 **
		Sig. (2-tailed)	.941	.300	.178	.040	.218	.963	.721	.925	.000	.574	.004		.000	
		N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	
Kinerja Pegawai (Y)		Pearson Correlation	.473 **	.470 **	.441 **	.494 **	.472 **	.452 **	.412 **	.437 **	.494 **		.439 **	.443 **	.577 **	
		Sig. (2-tailed)	.0000	.000	.001	.000	.000	.001	.002	.001	.000		.001	.001	.000	
		N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.669	12

UNIVERSITAS TERBUKA

Asumsi Klasik**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

Standardized Residual

N		55
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	-.0381818
	Std. Deviation	.66670069
Most Extreme Differences	Absolute	.106
	Positive	.106
	Negative	-.089
Test Statistic		.106
Asymp. Sig. (2-tailed)		.186 ^c

- a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.
 c. Lilliefors Significance Correction.

ANOVA^a

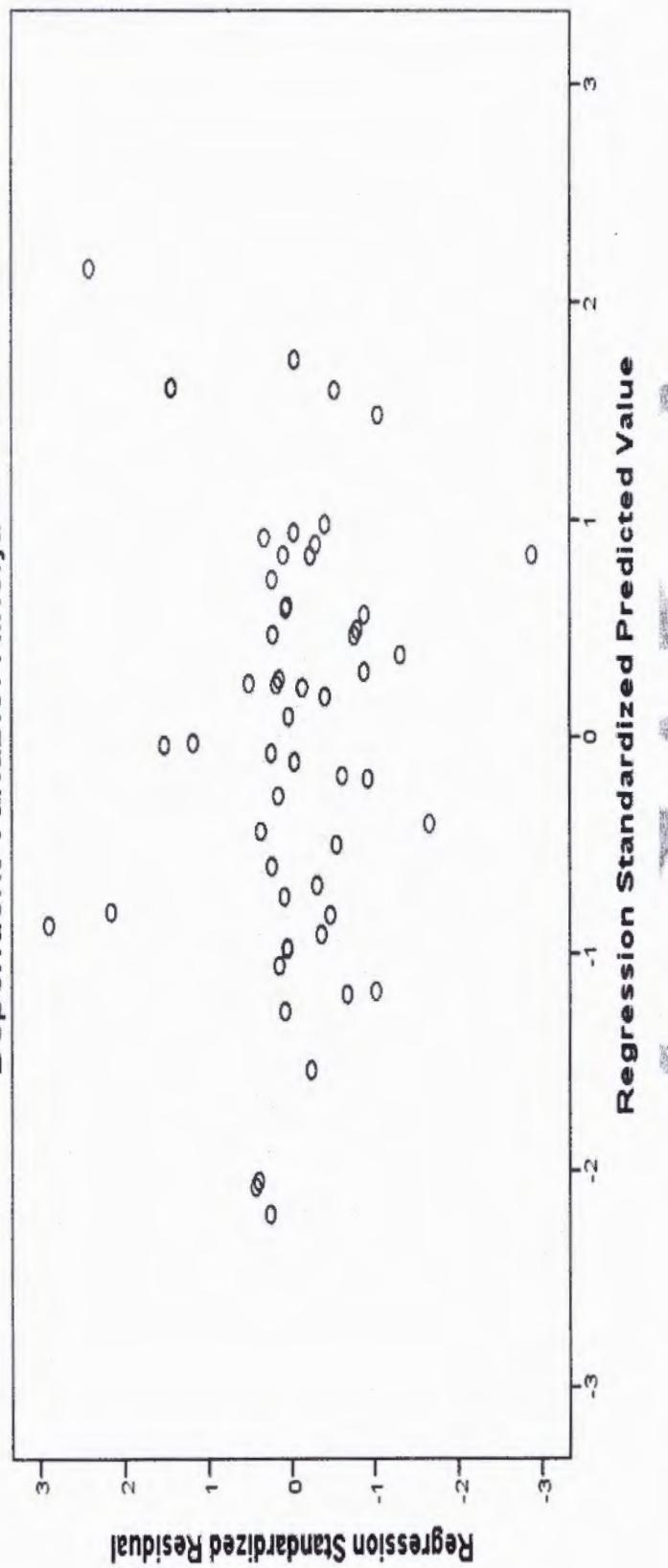
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.113	5	6.423	1.482	.213 ^b
	Residual	212.313	49	4.333		
	Total	244.425	54			

- a. Dependent Variable: AbsRes
 b. Predictors: (Constant), Fasilitas, Motivasi, Kepemimpinan, Komunikasi, Penggerahan

UNIVERSITAS TERBUKA

150

Scatterplot
Dependent Variable: Kinerja



Correlation

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1 (Constant)	-4.877	4.549		-1.072	.289		
Komunikasi	.795	.293	.283	2.716	.009	.688	1.454
Kepemimpinan	.936	.389	.247	2.405	.020	.710	1.408
Pengarahan	.794	.376	.229	2.114	.040	.635	1.575
Motivasi	.886	.291	.284	3.044	.004	.862	1.160
Fasilitas	.438	.322	.142	1.360	.180	.684	1.462

a. Dependent Variable: Kinerja

Regresi**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Fasilitas, Motivasi, Kepemimpinan, Komunikasi, Pengarahan ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

WINWORD 10.0.0.45

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	775.255	5	155.051	16.944	.000 ^b
	Residual	448.381	49	9.151		
	Total	1223.636	54			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Fasilitas, Motivasi, Kepemimpinan, Komunikasi, Pengarahan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	-4.877	4.549		-1.072 .289
	Komunikasi	.795	.293	.283	2.716 .009
	Kepemimpinan	.936	.389	.247	2.405 .020
	Pengarahan	.794	.376	.229	2.114 .040
	Motivasi	.886	.291	.284	3.044 .004
	Fasilitas	.438	.322	.142	1.360 .180

a. Dependent Variable: Kinerja

UNIVERSITAS TERBUKA

Correlations

		Komunikasi	Kepemimpinan	Pengarahan	Motivasi	Fasilitas
Komunikasi	Pearson Correlation	1	.372**	.327*	.152	.503**
	Sig. (2-tailed)		.005	.015	.267	.000
	N	55	55	55	55	55
Kepemimpinan	Pearson Correlation	.372**	1	.487**	.193	.312*
	Sig. (2-tailed)	.005		.000	.159	.020
	N	55	55	55	55	55
Pengarahan	Pearson Correlation	.327*	.487**	1	.353**	.380**
	Sig. (2-tailed)	.015	.000		.008	.004
	N	55	55	55	55	55
Motivasi	Pearson Correlation	.152	.193	.353**	1	.062
	Sig. (2-tailed)	.267	.159	.008		.655
	N	55	55	55	55	55
Fasilitas	Pearson Correlation	.503**	.312*	.380**	.062	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.020	.004	.655	
	N	55	55	55	55	55

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

