

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA
PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
KABUPATEN TAPANULI TENGAH**



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

Disusun Oleh :

Udeman Siregar

NIM. 014707088

**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2009**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

Tesis yang berjudul Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Jakarta, 20 Desember 2009

Yang menyatakan

**(Udeman Siregar)
NIM. 014707088**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : Udeman Siregar
NIM : 014707088
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA
PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN
TAPANULI TENGAH

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program
Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Minggu/20 Desember 2009
Waktu : 15.15 – 17.15
Dan telah dinyatakan : **LULUS**

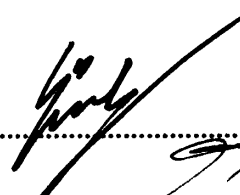
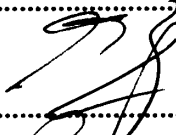

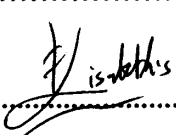
PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji
Dr. Hasnah Said, MPd

Penguji Ahli
Dr. Chairy

Pembimbing I
Prof. Dr. Arnita Zaenuddin, MSi

Pembimbing II
Dr. Elizabeth Siahaan, SE, MEd


.....

.....

.....

.....

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KINERJA PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN
DAERAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH

Penyusun TAPM : Udeman Siregar

NIM : 014707088

Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN

Hari/Tanggal : Minggu/20 Desember 2009

Menyetujui :


Pembimbing II

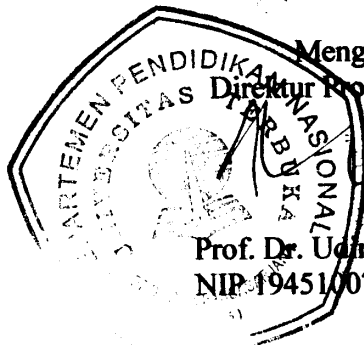

Dr. Elizabeth Sihahan, SE, MEc
NIP 132299343

Pembimbing I


Prof. Dr. Arnita Zaenuddin, MSi
NIP 130279544

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana


Prof. Dr. Udm S. Winataputra, MA
NIP.19451007 197302 1 001



ABSTRACT**Analysis of Factors Affecting the Performance of Employees in the Regional
Personnel Agency Central Tapanuli**

Udeman Siregar

Open University

Udeman_srg34@yahoo.co.id

Keywords: *performance, leadership, work motivation and training*

Have an impact on employee performance to the employee concerned or to the organization. For high performing employees can get a raise, the opportunity to be promoted, and if the low performance means employees concerned are not competent in his job, and could result in termination of employment experience. High-performance organization that will improve organizational productivity, and strengthen organizational management. Conversely, if the low organizational performance will result in decreased quality and productivity of work, and work goals that are targeted organizations will experience a decline. The purpose of this study is to analyze the factors that affect performance. Based on literature review, the factors that influence the performance of the leadership, motivation, and training.

Problems raised in this study is whether the leadership, motivation and training simultaneously have an effect on performance, and which of these three factors, the most dominant influence on performance. The data used in this research is the primary data taken through the dissemination of questionnaires to all respondents (employees), observe the implementation of employee tasks and conduct live interviews to the respondents, and using secondary data with report data records management personnel.

This research is descriptive research because it explains a causal relationship between specific variables through hypothesis testing. Samples taken in this research are as many as 32 respondents (employees). The results of this study show that leadership, motivation, and training simultaneously have an effect on performance with R Square Adjusted value 0.633, which means the independent variable in this study may explain the variable bound by as much as 63.33%, while the remaining 36.67% is contributed other variables not included in this study. Other results from this study indicate that the three variables that affect the performance of work motivation was to have a dominant influence on performance. While leadership and training do not have a partially dominant and significant impact on performance.

ABSTRAK

Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

Udeman Siregar

Universitas Terbuka

Udeman_srg34@yahoo.co.idKata Kunci : *kinerja, kepemimpinan, motivasi kerja dan pelatihan*

Kinerja pegawai mempunyai dampak kepada pegawai bersangkutan maupun kepada organisasi. Bagi pegawai kinerjanya tinggi bisa mendapat kenaikan gaji, peluang untuk dipromosikan, dan jika kinerjanya rendah berarti pegawai bersangkutan tidak kompeten dalam pekerjaannya, dan bisa berakibat mengalami pemutusan hubungan kerja. Kinerja organisasi yang tinggi akan meningkatkan produktivitas organisasi, dan memantapkan manajemen organisasi. Sebaliknya, jika kinerja organisasi rendah akan berakibat menurunnya kualitas dan produktivitas kerja, serta sasaran hasil kerja organisasi yang ditargetkan akan mengalami penurunan. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Berdasarkan telaah literatur, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan, motivasi kerja, dan pelatihan.

Masalah yang diangkat dalam penelitian ini yaitu apakah kepemimpinan, motivasi kerja dan pelatihan secara serempak memiliki pengaruh terhadap kinerja, dan manakah dari ketiga faktor tersebut yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diambil melalui penyebaran kuisioner kepada seluruh responden (pegawai), observasi terhadap pelaksanaan tugas pegawai dan melakukan wawancara langsung kepada responden, serta menggunakan data sekunder dengan mencatat data laporan pengelolaan kepegawaian. Penelitian ini merupakan penelitian penjelas karena menjelaskan hubungan kausal antara variabel tertentu melalui pengujian hipotesis Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 32 responden (pegawai).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, dan pelatihan secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja dengan nilai Adjusted R Square 0,633 yang berarti variabel bebas dalam penelitian ini dapat menjelaskan variabel terikat sebanyak 63,33 %, sedangkan sisanya 36,67 % merupakan kontribusi variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Hasil lain dari penelitian ini menunjukkan bahwa dari ketiga variabel yang mempengaruhi kinerja ternyata motivasi kerja memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja. Sedangkan kepemimpinan dan pelatihan secara parsial tidak memiliki pengaruh dominan dan signifikan terhadap kinerja.

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis ucapkan kehadapan Tuhan Yang Maha Kuasa dan Maha Pemberi yang telah memberikan kekuatan, kesehatan, rahmat, dan nikmat serta kesempatan kepada penulis, sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan judul “ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN TAPANULI TENGA”. Tujuan penulisan tesis ini adalah sebagai salah satu syarat menyelesaikan pendidikan Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta. Dalam menempuh pendidikan dan menyelesaikan tesis ini, penulis banyak memperoleh masukan dan berupa bantuan baik dalam bentuk dukungan moral maupun materil dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

Bupati dan Wakil Bupati Tapanuli Tengah beserta Pejabat jajarannya yang telah memberi dukungan dan perhatian kepada penulis selama mengikuti pendidikan.

1. Drs. Muall Bertu Hutauruk, MSi selaku Kepala BKD Kabupaten Tapanuli Tengah beserta semua staf yang memberi kesempatan penelitian kepada penulis di Instansi yang dipimpin.
2. Prof. Dr. Udin S. Winataputra, MA selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka yang memberi peluang bagi penulis untuk mengikuti Pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
3. Drs, C. Supartomo, MSi selaku Kepala Bidang Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka, dimana sejak penulis mengikuti pendidikan sampai dengan penulisan tesis ini beliau tidak pernah mengenal lelah dalam mendorong serta memberi semangat kepada penulis agar giat belajar dan menyelesaikan pendidikan tepat waktu.
4. Dr. Hasnah Said, MPd selaku Pimpinan UPBJJ-UT Medan beserta seluruh staf yang dengan setia dan tulusnya memberi fasilitas yang dibutuhkan penulis sejak awal mengikuti pendidikan sampai dengan penyelesaian studi.

5. Prof. Dr. Arnita Zaenuddin, MSi selaku Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk membimbing penulis dalam penulisan tesis ini.
6. Dr. Elizabeth Siahaan, SE,MEc selaku Pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis memperkaya materi serta memberi dukungan untuk penyusunan dan penyelesaian tesis ini.
7. Semua Dosen Tatap Muka dan Dosen Online Program Pascasarjana Universitas Terbuka yang dengan sabar dan bersedia mendidik serta membekali materi ilmiah selama penulis mengikuti pendidikan.
8. Semua Rekan Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Terbuka selaku teman seperjuangan yang telah banyak memberi masukan melalui forum, diskusi baik langsung maupun online selama mengikuti pendidikan.
9. Istriku tercinta Rosemary Clara Donda Sihoning yang penuh dengan kesabaran dan kesetiaan serta memberi dukungan, dan juga anak-anakku tersayang, yaitu :
 - a. Daniel Daud Pargomgom Siregar,
 - b. Ronald Hezekiel Gandatua Siregar,
 - c. Rachel Corry Marini Siregar,
 - d. Nobelia Linggom Marisa Siregar.

Penulis sangat menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan kemampuan, waktu dan tempat serta beragam kelemahan lainnya. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan adanya kritik dan saran membangun, sehingga tesis ini dapat berguna bagi penulis dan bagi pihak lain yang membutuhkannya dalam penelitian selanjutnya .

Akhir kata, penulis ucapkan terima kasih banyak dan semoga Tuhan Yang Maha Kuasa membalas kebaikan Bapak/Ibu sekalian. Horas.

Jakarta, 20 Desember 2009
Penulis,

Udeman Siregar

DAFTAR ISI

Lembar Pernyataan.....	i
Lembar Pengesahan	ii
Lembar Persetujuan.....	iii
Abstract.....	iv
Kata Pengantar.....	vi
Daftar isi.....	viii
Daftar Tabel.....	xi
Daftar gambar.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Kegunaan Penelitian.....	8
E. Hipotesis Penelitian.....	8
BAB II KERANGKA TEORITIK	
A. Kajian Teoritik.....	9
1. Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	9
2. Pengertian Kinerja.....	13
a. Faktor yang mempengaruhi perilaku kerja pegawai.....	17
b. Standar Kinerja.....	18
3. Kepemimpinan.....	21
a. Pengertian Kepemimpinan.....	21
b. Pentingnya Kepemimpinan.....	22
c. Pendekatan tingkah laku kepemimpinan.....	27

4. Konsep Dasar Motivasi.....	30
a. Pengertian Motivasi.....	30
b. Motivasi Kerja.....	35
5. Pengertian Pelatihan.....	37
a. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja.....	39
6. Kerangka Konseptual Penelitian.....	40
7. Definisi Operasional. Penelitian.....	42

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian.....	44
B. Populasi dan Sampel.....	44
C. Instrumen Penelitian.....	45
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	47
1. Pengumpulan Data Primer.....	47
2. Pengumpulan Data Sekunder.....	47
3. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	47
E. Metode Analisis Data.....	48
1. Uji Asumsi Klasik.....	48
a. Uji Normalitas.....	48
b. Uji Multikolinearitas.....	49
c. Uji Heteroskedastisitas.....	50
2. Uji Hipotesis.....	50
a. Uji Simultan (Uji-F).....	51
b. Uji Parsial (Uji-t).....	51
c. Interpretasi R ²	52
F. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	52
1. Hasil Pengujian Validitas.....	52
a. Variabel Kinerja (Y).....	53
b. Variabel Kepemimpinan (X ₁).....	53

c. Variabel Motivasi Kerja (X2).....	54
d. Variabel pelatihan (X3).....	55
2. Hasil Pengujian Reliabilitas.....	55

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	57
1. Visi dan Misi.....	57
2. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi.....	58
3. Tata Kerja dan Struktur Organisasi.....	59
B. Penjelasan Deskriptif Data Penelitian.....	65
1. Karakteristik Responden.....	65
2. Pengujian Asumsi Klasik	70
a. Uji Multikolinieritas	70
b. Uji Heteroskedastisitas	71
c. Uji Autokorelasi	72
d. Uji Normalitas.....	74
3. Hasil Analisis Regresi.....	75
4. Hasil Uji Hipotesis.....	76
a. Uji Simultan (Uji-F).....	76
b. Uji Parsial (Uji-t).....	78
5. Koefisien Determinasi (R^2).....	79

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	82
B. Saran.....	82

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Data Unit Kerja dan Jumlah Pegawai.....	6
Tabel 2.1. Rangkuman Penelitian Terdahulu.....	12
Tabel 2.2. Defenisi Operasional Penelitian	43
Tabel 3.1. Distribusi Pengambilan Sampel Di Setiap Unit Kerja.....	45
Tabel 3.2. Hasil Analisis Butir Instrumen Kinerja (Y).....	53
Tabel 3.3. Hasil Analisis Butir Instrumen Kepemimpinan (X ₁).....	54
Tabel 3.4. Hasil Analisis Butir Instrumen Motivasi Kerja (X ₂)	54
Tabel 3.5. Hasil Analisis Butir Instrumen Pelatihan (X ₃).....	55
Tabel 3.6. Hasil Realibilitas Masing-Masing variabel	56
Tabel 4.1. Jenis kelamin responden	65
Tabel 4.2. Komposisi Usia Responden.....	66
Tabel 4.3. Masa Kerja Responden	67
Tabel 4.4. Golongan dan Jabatan Responden.....	68
Tabel 4.5. Faktor Varian Inflasi (VIF) Variabel Penelitian Coefficients(a).....	71
Tabel 4.6. Uji Autokorelasi.....	73
Tabel 4.7. Uji Autokorelasi.....	74
Tabel 4.8. Nilai koefisien regresi.....	75
Tabel 4.9. Pengaruh variable bebas terhadap variable terikat secara simultan.....	77
Tabel 4.10 Pengaruh variable bebas terhadap variable terikat secara parsial.....	79
Tabel 4.11 Uji Koefisien Determinasi	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian.....	42
Gambar 4.1. Struktur Organisasi.....	64
Gambar 4.2. Dependant Variable : jml_kinerja.....	72

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Tabulasi Data Kuesioner Pegawai BKD Kabupaten Tapanuli Tengah...	86
Lampiran 2. Tabulasi Data Kuesioner Pegawai BKD Kabupaten Tapanuli Utara .	87
Lampiran 3. Uji Validitas Instrumen Penelitian.....	88
Lampiran 4. Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	89
Lampiran 5. Correlations Kinerja.....	90
Lampiran 6. Reliability Statistics Kinerja.....	91
Lampiran 7. Reliability Statistics Kepemimpinan.....	92
Lampiran 8. Reliability Statistics Motivasi Kerja.....	93
Lampiran 9. Reliability Statistics Pelatihan.....	94
Lampiran 10. Scatterplot Dependant Variable.....	95
Lampiran 11. Tanggapan Responden Kabupaten Tapanuli Tengah (Kinerja Pegawai).....	96
Lampiran 12. Tanggapan Responden Kabupaten Tapanuli Tengah (Kepemimpinan).....	97
Lampiran 13. Tanggapan Responden Kabupaten Tapanuli Tengah (Motivasi Kerja).....	98
Lampiran 14. Tanggapan Responden Kabupaten Tapanuli Tengah (Pelatihan Pegawai).....	99
Lampiran 15. Tanggapan Responden Kabupaten Tapanuli Utara (Kinerja Pegawai).....	100
Lampiran 16. Tanggapan Responden Kabupaten Tapanuli Utara (Kepemimpinan).....	101
Lampiran 17. Tanggapan Responden Kabupaten Tapanuli Utara (Motivasi Kerja).....	102
Lampiran 18. Tanggapan Responden Kabupaten Tapanuli Utara (Pelatihan Pegawai).....	103
Lampiran 19. Kuesioner Penelitian.....	104

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kualitas SDM yang dimiliki organisasi sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan yang diinginkan, oleh karena itu pimpinan organisasi perlu untuk lebih memperhatikan peningkatan kualitas SDM-nya agar kinerja yang diharapkan tercapai sesuai dengan sasaran dalam batas waktu yang ditentukan. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Sedarmayanti, 2008).

Hal terpenting yang dituntut perusahaan dari karyawannya adalah prestasi kerja (kinerja) mereka sesuai dengan standar yang ditetapkan, karena kinerja membawa dampak bagi karyawan bersangkutan maupun perusahaan. Kinerja perusahaan yang tinggi akan meningkatkan produktivitas perusahaan, menurunkan tingkat keluar-masuknya karyawan (*turn over*), serta memantapkan manajemen perusahaan. Sebaliknya, kinerja perusahaan yang rendah dapat menurunkan tingkat kualitas dan produktivitas kerja, meningkatkan tingkat keluar-masuknya karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak kepada penurunan pendapatan perusahaan. Bagi karyawan yang tingkat kinerjanya tinggi dapat memberikan keuntungan tersendiri, seperti mendapatkan peningkatan gaji, memperluas kesempatan untuk dipromosikan, membuat karyawan semakin ahli dan berpengalaman dalam bidang

pekerjaannya, dan jika tingkat kinerjanya rendah hal ini menunjukkan bahwa karyawan tersebut sebenarnya tidak kompeten dalam pekerjaannya, akibatnya sukar untuk dipromosikan ke jenjang pekerjaan yang lebih tinggi, dan pada akhirnya dapat menyebabkan karyawan tersebut mengalami pemutusan hubungan kerja (Phalestie, 2009).

Kemudian menurut (Wirawan, 2009: 6) kinerja pegawai merupakan hasil sinerja sejumlah faktor yaitu : faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang di peroleh ketika pegawai bersangkutan berkembang, seperti bakat dan sifat pribadi, keadaan fisik dan kejiwaan, dan faktor-faktor yang diperoleh, seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja serta motivasi kerja. Semakin tinggi pengaruh faktor-faktor internal, maka semakin tinggi kinerja pegawai, dan sebaliknya, semakin rendah pengaruh faktor-faktor internal pegawai, maka semakin rendah kinerja pegawai dalam organisasi. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi, yaitu bahwa dalam melaksanakan tugas pegawai memerlukan dukungan dari pimpinan organisasi, seperti strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu mengenai keadaan, kejadian, atau situasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai

Pemimpin dalam hal menjalankan tugasnya harus menggunakan pengaruh kepemimpinannya untuk menggerakkan para bawahannya ke arah pencapaian

tujuan-tujuan yang dikehendakinya. Cara mempengaruhi kelakuan seseorang dapat dengan emulasi, sugesti, persuasi, dan paksaan (*coercion*). Emulasi, yaitu berusaha untuk menyamai atau melampaui, mengimitasi dengan usaha untuk menyamai atau melampaui, dan mendekati atau mencapai peranan. Sugesti, yaitu menempatkan atau membawa sebuah ide, pernyataan, rencana pada pikiran seseorang guna dipertimbangkan atau pedoman sebagai bertindak. Sedangkan persuasi adalah mengusahakan agar seseorang melalui nasehat, desakan, alasan atau rangsangan melaksanakan sesuatu hal tanpa menggunakan kekuatan, dan paksaan (*coercion*) yaitu mengharuskan dengan tekanan fisik atau kopresi (Winardi, 2000).

Tenaga yang mendorong individu melakukan kegiatan di dalam usaha memenuhi kebutuhan hidup tersebut lazim disebut dengan istilah motivasi. Motivasi diartikan sebagai suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu agar memperoleh hasil atau tujuan yang diharapkan (Ratmawati, 2006: 32). Dorongan untuk beraktivitas bisa dipengaruhi oleh motivasi intrinsik yaitu berupa minat dan gairah internal untuk selalu mencari gagasan kreatif, dan motivasi ekstrinsik yaitu berupa dorongan beraktivitas karena rangsangan dari luar individu seperti imbalan materi yakni gaji, bonus maupun kenaikan pangkat, promosi jabatan dan imbalan lainnya.

Motivasi sebagai proses ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran (Robbins, 2007: 213). Intensitas terkait dengan seberapa keras seseorang berusaha, dan ini adalah unsur yang mendapat

perhatian yang paling besar dari pimpinan, dan upaya disalurkan kearah yang menguntungkan organisasi.

Upaya yang diarahkan secara konsisten kepada sasaran organisasi yang diusahakan pemimpin, maka motivasi akan berpengaruh berkelanjutan atau berlangsung lama, yang sekaligus sebagai suatu ukuran tentang seberapa lama seseorang, kelompok tetap bertahan dengan pekerjaan yang dipegangnya untuk mencapai tingkat kinerja yang diinginkan maupun yang diinginkan organisasi

Pelatihan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan pegawai dengan yang dikehendaki organisasi (Sedarmayanti, 2008). Pelatihan dilakukan untuk meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki pegawai dengan cara menambah pengetahuan dan ketrampilan serta merubah sikap. Pegawai merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya pegawai dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat lebih berdayaguna, prestasinya semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Pentingnya pelatihan adalah untuk peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki pegawai karena hal ini akan mempengaruhi tingkat kinerja pegawai, artinya pada batas waktu tertentu seseorang pegawai mampu menyelesaikan tugas-tugasnya dengan menggunakan kelampuan kerja yang dimilikinya.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah dalam rangka peningkatan mutu dan kualitas SDM sudah melaksanakan latihan penjenjangan dan pelatihan teknis yang dilakukan secara bertahap. Harapan dari terlaksananya program

tersebut adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai aparatur pemerintahan daerah di tingkat Kabupaten.

Menurut informasi penelitian pendahuluan ditemukan 14 (43,75%) dari 32 pegawai yang telah mengikuti program pelatihan namun nampaknya belum menunjukkan kemampuan kerja (kinerja) sesuai harapan dan tujuan program pelatihan.

Prestasi kerja (kinerja) tidak cukup hanya dengan peningkatan pendidikan dan pelatihan, tetapi perlu dilakukan melalui peningkatan motivasi kepada pegawai. Motivasi adalah kegiatan yang memberi dorongan kepada seseorang atau diri-sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki. Adanya motivasi pada diri seseorang tentu disebabkan adanya keinginan pemenuhan kebutuhan hidupnya, baik kebutuhan primer maupun kebutuhan sekunder, dan jika kebutuhan tersebut dapat terpenuhi maka seseorang akan giat bekerja sehingga kinerja dapat meningkat.

Kinerja pegawai BKD Kabupaten Tapanuli Tengah tentu dipengaruhi kebutuhan seperti dimaksud diatas, dan mereka akan bekerja keras jika pekerjaannya dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Disamping faktor motivasi juga faktor kepemimpinan mempengaruhi kinerja dalam pelaksanaan tugas manajemen kepegawaian. Pemimpin merupakan faktor penentu dalam berhasil tidaknya suatu organisasi, sebab pemimpin yang berhasil diharapkan mampu mengelola organisasi dan mempengaruhi secara tepat orang lain, menunjukkan jalan, berperilaku, dan melakukan aktivitas secara bekerjasama dengan bawahan. Pemimpin harus mampu menggerakkan semua sumberdaya yang dimiliki organisasi dengan efektif dan efisien .

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Tapanuli Tengah memegang fungsi pengelolaan kepegawaian. Berikut Tabel 1.1 Data Unit kerja yang dilayani pada saat penelitian dilakukan.

Tabel 1.1 Data Unit Kerja dan Jumlah Pegawai

NO.	Unit Kerja/Instansi yang dilayani	Unit Kerja	Pegawai
1.	Sekretariat Daerah	1	143
2	Sekretariat DPRD	1	22
3	Instansi Dinas/Badan	20	1.482
4	Kantor di Kabupaten	6	111
5	Kantor Kecamatan (Kantor Camat)	20	289
6	Kantor Kelurahan	30	120
7	UPT Pendidikan /(Unit SD Negeri)	298	2.362
8	SMA/SMKSMP Negeri	41	728
	Total	417	5.257

Sumber : Dokumen BKD Oktober 2009 (diolah)

Mencermati data pegawai pada Tabel 1.1 diatas jika dibandingkan dengan jumlah pegawai yang tersedia di BKD Kabupaten Tapanuli Tengah jika dirata-ratakan pelayanannya terhadap pegawai keadaannya adalah satu pegawai melayani urusan kepegawaian 165 pegawai. Dukungan dan kemampuan pimpinan memimpin pegawai bawahan dalam memberhaslkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi yang dipimpinnya merupakan suatu hal yang diharapkan bawahan, karena keseluruhan pegawai berperan penting dan punya bagian dalam menentukan berhasil tidaknya manajemen sumberdaya pegawai. Pegawai yang ada jika tidak terampil dan tidak merasa terdorong untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dimungkinkan kinerja

pegawai akan rendah, akibatnya target kerja sesuai program yang ditentukan tidak dapat dicapai sesuai dengan yang digariskan.

Atas dasar penjelasan tersebut diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah:

1. Kepemimpinan sebagai unsur penggerak anggota organisasi perlu diefektifkan
2. Pelatihan dan pengembangan pegawai frekuensinya masih sangat terbatas
3. Kualitas pelayanan masih perlu ditingkatkan

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan, motivasi kerja, dan pelatihan pegawai secara serempak mempunyai pengaruh terhadap kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah?
2. Variabel bebas manakah diantara kepemimpinan, motivasi kerja dan pelatihan pegawai yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

C. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data empirik, fakta dan informasi yang sah (valid) dan benar serta dapat dipercaya (reliabel) tentang hubungan antara kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan terhadap kinerja pegawai.

Secara spesifik penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis dan menguji pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan pegawai terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Tapanuli Tengah
2. Menganalisis dan menentukan variabel bebas yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Tapanuli Tengah

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat :

1. Memberikan pengetahuan dan informasi mengenai pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan pelatihan terhadap kinerja pegawai
2. Pijakan empirik bagi penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.
3. Menambah pengetahuan dan wawasan bagi peneliti sendiri mengenai pendekatan-pendekatan analisis kinerja.
4. Memperkaya khasanah ilmu pengetahuan dalam bidang analisis kinerja melalui pendekatan fundamental dilingkungan Universitas Terbuka khususnya dan masyarakat ilmiah pada umumnya.

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka konseptual penelitian diatas ,maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan, motivasi kerja, dan pelatihan pegawai secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Motivasi kerja secara parsial memiliki pengaruh signifikan dan dominan terhadap kinerja pegawai

BAB II

KERANGKA TEORITIK

A. Kajian Teoritik

1. Tinjauan penelitian terdahulu

Dibawah ini tertuang beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti terdahulu berkaitan dengan faktor kepemimpinan, motivasi dan pelatihan pegawai, antara lain :

Jaya (2001) yang berjudul Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Penyuluh KB di Jambi. Tujuan penelitian ini ingin mengetahui pengaruh faktor bebas secara bersama-sama atau secara parsial terhadap kinerja Penyuluh, dan ingin mengetahui faktor mana yang paling dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Penyuluh. Menurut Jaya bahwa pengujian hipotesis baik secara keseluruhan maupun secara terpisah terbukti bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap kinerja Penyuluh, dan variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja adalah Motivasi.

Samsudin (2005) dalam penelitiannya tentang Faktor yang mempengaruhi kinerja Kepala Desa dalam pelaksanaan tugas Pemerintahan Desa di Kabupaten Katingan. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh faktor pendidikan, pelatihan, motivasi, pengalaman kerja, sikap loyal dan budaya kerja terhadap kinerja Kepala Desa, menganalisis mana faktor yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja Kepala Desa, untuk mengetahui perbedaan kinerja antara Kepala Desa yang berpendidikan SLTP kebawah dengan yang berpendidikan di atas SLTP. Menurut

Samsudin hasil pengujian hipotesis membuktikan faktor pendidikan, pelatihan, motivasi, pengalaman kerja, sikap loyal dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja kepala Desa, dan variabel variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja Kades adalah motivasi, serta menemukan kinerja Kades yang berpendidikan SLTP kebawah berbeda dengan kinerja yang berpendidikan diatas SLTP.

Murdianingsih (2005) mengkaji Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Pegawai BPM dan PKUD DKI Jakarta. Tujuan ini adalah untuk mengidentifikasi kondisi kinerja saat ini, menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, dan memformulasikan upaya perbaikan meningkatnya kinerja.

Penelitian menggunakan metode studi kasus, dengan responden terdiri dari 13 orang Pejabat Struktural dan 30 orang staf yang ditentukan secara acak berstrata (stratified random sampling), yakni kelompok pejabat (atasan) dan kelompok staf (bawahan), Dengan menggunakan formula Slovin ($\alpha = 0,1$), ternyata kondisi kinerja pegawai secara keseluruhan dalam kondisi baik yang didukung kemampuan, motivasi dan kepemimpinan yang berada dalam kondisi baik, sedangkan untuk pejabat, bahwa kondisi kinerja pelaksanaan motivasi dalam keadaan kurang baik. Hasil analisis korelasi, ternyata variabel kemampuan, motivasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Sholikhin (2006) meneliti tentang Analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tegal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja

pegawai, faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai, dan memberi rekomendasi. Sampel didasarkan pada teknik sensus dari 51 pegawai, dan menganalisis data dengan menggunakan SEM. Ternyata motivasi kerja mempunyai kontribusi lebih besar terhadap kinerja pegawai.

Haryono (2008) melakukan penelitian tentang Analisis hubungan gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Unitex Tbk. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui/menganalisis persepsi dan hubungan karyawan tentang gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dan merumuskan gaya kepemimpinan yang efektif yang mampu meningkatkan motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif, dan data diolah dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Ternyata persepsi karyawan tentang gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan hanya cukup baik, dan untuk komponen tanggung jawab, pengembangan pribadi, hubungan karyawan, sikap kooperatif dan kehadiran sudah terlaksana dengan baik.

Mencekati hasil penelitian terdahulu tersebut diatas jika dikaitkan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan, maka dari kesimpulan lima peneliti tersebut diketahui adanya kesamaan faktor variabel bebas yaitu kepemimpinan, motivasi dan pelatihan, serta perbedaannya adalah variabel bebas sikap loyal kerja, pengalaman kerja, pendidikan, persepsi, kepuasan kerja, budaya kerja dan penilaian kinerja. Kelima peneliti fokus menganalisis pengaruh atau hubungan variabel-variabel tersebut secara bersama-sama atau parsial terhadap kinerja, dan ingin mengetahui

variabel mana yang positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja. Pada Tabel 2.1 dibawah ini tertuang Rangkuman Penelitian Terdahulu:

Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu

Peneliti	Tujuan	Alat Analisis	Hasil/Kesimpulan
Karimin Jaya (2001)	Ingin mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap kinerja Penyuluh, dan faktor mana yang paling dominan pengaruhnya terhadap Kinerja	Regresi Linear Berganda	Ternyata secara keseluruhan maupun terpisah terbukti bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Penyuluh, dan variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja penyuluh adalah variabel motivasi.
Samsudin (2005)	Ingin mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap kinerja Kepala Desa, dan faktor mana yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja Kepala Desa, dan untuk mengetahui perbedaan kinerja antara yang berpendidikan SLTP dibawah dengan yang berpendidikan di atas SLTP	Menggunakan model analisis regresi linear beranda (<i>multiple regression analysis</i>)	Menurut Samsudin bahwa berdasarkan hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa tingkat pendidikan, pelatihan, motivasi, pengalaman kerja, sikap loyal dan budaya kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Kepala Desa di Kabupaten Katingan. Faktor motivasi berkontribusi terbesar terhadap kinerja Kepala Desa, dan ternyata ada perbedaan kinerja Kepala Desa yang berpendidikan dibawah SLTP dengan diatas SLTP.
Eni Murdianingsih (2005)	Ingin mengetahui dan mengidentifikasi kondisi kinerja saat ini, menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, dan memformulasikan upaya perbaikan peningkatan kinerja	Menggunakan formula Slovin ($\alpha = 0,1$), dengan responden terdiri dari 43 orang yang ditentukan secara acak berstrata (<i>stratified random sampling</i>).	Ternyata kondisi kinerja pegawai secara keseluruhan dalam kondisi baik didukung kemampuan, motivasi dan kepemimpinan yang baik, sedangkan untuk pejabat, kinerja, motivasi kurang baik. Dan ternyata variabel kemampuan, motivasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Namun untuk pejabat menunjukkan yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja adalah motivasi dan kepemimpinan, sedangkan untuk staf diperoleh hasil bahwa variabel yang digunakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja
Sholikhin (2006)	Ingin mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, dan faktor mana yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai, serta memberi rekomendasi tentang hal yang perlu diprioritaskan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai.	Analisis data menggunakan SEM yang diolah dengan bantuan software LISREL versi 8.51.	Ternyata motivasi kerja mempunyai kontribusi lebih besar terhadap kinerja pegawai. Sedangkan nilai suasana kerja memberikan kontribusi tertinggi terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, nilai hubungan antar pribadi memberikan kontribusi terendah terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa kurang adanya keterbukaan antar sesama pegawai, terutama antara atasan dan bawahan, untuk bisa saling mengerti dan memahami kondisi masing-masing.
Untung Haryono (2008)	Ingin mengetahui/menganalisis persepsi dan hubungan karyawan tentang gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dan merumuskan gaya kepemimpinan yang efektif yang mampu meningkatkan motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan.	Metode diskriptif, dan data diolah dengan bantuan perangkat lunak SPSS, analisis korelasi Rank Spearman.	Ternyata, persepsi karyawan mengenai gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan hanya cukup baik, tetapi komponen tanggung jawab, pengembangan pribadi, hubungan karyawan, sikap kooperatif dan kehadiran sudah terlaksana dengan baik. Terdapat hubungan nyata gaya kepemimpinan dengan motivasi, kepuasan kerja, dan dengan kinerja karyawan. Persepsi pegawai, gaya kepemimpinan menjadi lebih efektif ketika atasan mampu memahami bawahan dengan baik.

2. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja telah populer digunakan dalam media cetak dan memberi padanan kata dalam bahasa Inggris, yakni "*performance*". Menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada, tahun 1979, terdapat keterangan berasal dari akar kata "*to perform*" yang mempunyai "*entries*" berikut : melakukan, menjalankan, melaksanakan, memenuhi atau menjalankan kewajiban sesuatu nazar, melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab, melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin. Istilah kinerja dalam tulisan ini digunakan dalam pengertian kinerja seorang pegawai atau sekelompok pegawai.

Dapat diketahui bahwa "*to perform*" adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawab dan hasil yang diharapkan, sedangkan arti kata *performance* merupakan kata benda yaitu hasil yang telah dikerjakan. Kinerja adalah merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan (2009)).

Pendapat dari Sedarmayanti (2008) bahwa kinerja terjemahan dari *performance* berarti: a. Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdayaguna; b. Pencapaian prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya; c. Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar

yang telah ditentukan); d. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara kegal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Mangkunegara (2001:67), prestasi kerja sama dengan kinerja yang memiliki arti hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Masalah kualitas ini berkaitan dengan baik buruknya hasil yang dikerjakan oleh pekerja, jika perilaku pekerja memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi, maka kinerjanya tergolong baik. Sebaliknya bila perilaku pekerja memberikan kinerjanya tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi, maka kinerjanya tergolong kurang baik. Prestasi kerja atau kinerja berasal dari kata *Job Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang pernah dicapai seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Robbins (2006:75) kinerja karyawan dapat dilihat dalam 3 kriteria, yaitu :Pertama adalah hasil-hasil tugas individual. Menilai hasil tugas karyawan dapat dilakukan pada suatu badan usaha yang sudah menetapkan standar kinerja sesuai dengan jenis pekerjaan, yang dinilai berdasarkan periode waktu tertentu. Bila

karyawan dapat mencapai standar yang ditentukan berarti hasil tugasnya baik. Kedua adalah perilaku, perusahaan tentunya terdiri dari banyak karyawan baik bawahan maupun atasan dan dapat dikatakan sebagai suatu kelompok kerja yang mempunyai perilaku masing-masing berbeda karena itu seorang karyawan dituntut untuk memiliki perilaku yang baik dan benar sesuai pekerjaan masing-masing. Ketiga adalah ciri atau sifat, ini merupakan bagian terlemah dari kriteria kinerja yang ada.

Ciri atau sifat karyawan pada umumnya berlangsung lama dan tetap sepanjang waktu, tetapi adanya perubahan-perubahan dan campur tangan dari pihak luar seperti diadakannya pelatihan akan mempengaruhi kinerja dalam beberapa hal.

Dari pendapat-pendapat tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang baik berupa produk atau jasa dan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan beban tugas yang harus dilaksanakan dengan disertai adanya standart kerja yang telah ditentukan. Prestasi kerja yang baik merupakan langkah awal untuk menuju tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu perlu diupayakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, meskipun hal tersebut tidaklah mudah karena banyaknya faktor yang mempengaruhi, salah satunya adalah penilaian prestasi kerja itu sendiri.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang karyawan selama periode waktu tertentu pada bidang pekerjaan tertentu. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk dapat memiliki kinerja yang tinggi dan baik, seorang karyawan

dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki keahlian dan ketrampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang dimilikinya. Dengan kata lain bahwa kinerja pegawai adalah suatu hasil nyata yang telah dikerjakan seseorang atau sekelompok orang dalam mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggungjawab yang dibebankan kepada pegawai yang dilaksanakan dalam batas waktu tertentu. Hasil kerja tersebut di bandingkan dengan standar kerja yang ditentukan pimpinan organisasi guna dimanfaatkan sebagai alat penilaian prestasi kerja organisasi dalam waktu tertentu, dan untuk mengetahui apakah sebagian atau keseluruhan program yang ditetapkan terlaksana sesuai dengan rencana dan telah mencapai tujuan dan sasaran yang ditentukan.

Prestasi kerja (kinerja) organisasi dipengaruhi faktor organisasional (perusahaan) dan personal (Phalestie, 2009). Faktor organisasional meliputi sistem imbal jasa, kualitas pengawasan, beban kerja, nilai dan minat serta kondisi fisik lingkungan kerja. Diantaranya yang paling penting adalah faktor sistem imbal jasa yang diberikan dalam bentuk gaji, bonus, ataupun promosi, dan faktor kualitas pengawasan dimana seorang bawahan dapat memperoleh kepuasan kerja jika atasannya lebih kompeten dibandingkan dirinya. Faktor personal meliputi sifat kepribadian, senioritas, masa kerja, kemampuan ataupun ketrampilan yang berkaitan dengan pekerjaan dan kepuasan hidup, dan faktor status dimana bahwa status pekerjaan yang lebih tinggi pada dasarnya telah menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik yang dapat memberikan kesempatan untuk memperoleh masa kerja yang

lebih baik sehingga peluang untuk semakin menunjukkan prestasi kerja semakin terbuka luas.

a. Faktor yang mempengaruhi perilaku kerja pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai (Wirawan, 2009: 6).

Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang di peroleh ketika ia berkembang. Berbagai faktor bawaan, seperti bakat dan sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan, dan faktor-faktor yang diperoleh, seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja serta motivasi kerja. Atas adanya pengaruh lingkungan internal organisasi dan eksternal, maka faktor internal pegawai tersebut menentukan kinerja pegawai.

Dengan demikian, semakin tinggi pengaruh faktor-faktor internal, maka semakin tinggi kinerja pegawai, dan sebaliknya, semakin rendah pengaruh faktor-faktor internal pegawai, maka semakin rendah kinerja pegawai dalam organisasi.

Faktor-faktor lingkungan internal organisasi, yaitu dalam melaksanakan tugas pegawai memerlukan dukungan dari pimpinan organisasi, jika strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan, serta sistem manajemen dan kompensasi, lingkungan internal organisasi yang kondusif dapat mendukung dan meningkatkan produktifitas pegawai.

Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu mengenai keadaan, kejadian, atau situasi mempengaruhi kinerja pegawai. Krisis ekonomi, inflasi, budaya masyarakat yang etos kerjanya rendah, maka akan menimbulkan kinerja pegawai rendah.

Dapat disimpulkan bahwa faktor -faktor internal pegawai bersinergi dengan faktor -faktor lingkungan internal organisasi dan faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi, dimana kesinergian tersebut mempengaruhi perilaku kerja pegawai dan kemudian mempengaruhi kinerja pegawai, serta kinerja pegawai akan menentukan kinerja organisasi. Dari ketiga jenis faktor tersebut, faktor yang dapat diawasi dan dikondisikan oleh pimpinan adalah faktor lingkungan internal organisasi dan faktor internal pegawai, dan sementara faktor lingkungan eksternal organisasi diluar pengawasan pimpinan.

b. Standar kinerja

Standar kinerja adalah tolak ukur minimal kinerja yang harus dicapai karyawan secara individual atau kelompok pada semua indikator kerjanya (Wirawan ,2009). Tolok ukur minimal artinya jika prestasi kinerja karyawan dibawah standar kinerja minimal maka kerjanya tidak dapat diterima, buruk, atau sangat buruk, dan jika prestasi kinerja seseorang pegawai berada tepat atau diatas ketentuan standar minimal maka kerjanya dapat diterima dengan predikat sedang, baik atau sangat baik. Standar kinerja meliputi standar untuk semua indikator kinerja, jika indikator kinerja seorang pegawai merupakan kuantitas hasil kinerja, kualitas hasil kinerja, disiplin, kejujuran dan loyalitas, maka standar kinerja menentukan keempat

indikator kinerja tersebut dimana nilainya paling tidak mencapai nilai minimal yang ditetapkan organisasi. Selanjutnya Wirawan (2009 : 67) mengatakan fungsi utama standar kinerja adalah sebagai tolok ukur (*benchmark*) untuk menentukan dan ketidakberhasilan kinerja ternilai dalam melaksanakan pekerjaannya. Standar kinerja merupakan target, sasaran atau tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu.

Dengan demikian standar kinerja harus diberitahukan kepada pegawai sebagai pedoman melaksanakan tugasnya, jika tidak mengetahui standar kinerjanya pegawai tidak mengetahui apa yang harus dicapainya dan tidak terarah dalam mencapai kinerjanya karena dalam melaksanakan tugasnya pegawai selalu berpedoman pada standar kinerjanya dan standar prosedur dalam pelaksanaan tugasnya yang kemudian kinerja karyawan dievaluasi oleh penilai secara periodik dan dibandingkan dengan standar kinerjanya.

Standar kinerja memotivasi pegawai agar bekerja keras, menarik dan mendorong untuk mencapainya. Jika hal itu tercapai kepuasan kerja pada diri pegawai akan terjadi. Oleh karena itu, standar kinerja juga dikaitkan dengan *record*, imbalan, atau sistem kompensasi jika dapat mencapainya, dan dikaitkan dengan sanksi jika tidak dapat mencapai.

Hubungan antara pelaksanaan pekerjaan, kinerja karyawan, evaluasi kinerja, dan standar kinerja karyawan, serta ketika melaksanakan tugas atau pekerjaannya, karyawan menggunakan standar kinerja sebagai pedoman dalam bekerja. Standar

kinerja sering dirumuskan menjadi prosedur dalam pelaksanaan pekerjaan dan memberi arah kuantitas dan kualitas kinerja yang harus dicapai karyawan.

Dalam melaksanakan tugasnya pegawai selalu berpedoman kepada standar kerjanya dan standar prosedur dalam pelaksanaan tugasnya yang kemudian dievaluasi oleh penilai secara periodik dan dibandingkan dengan standar kerjanya serta hasilnya direkam dalam instrumen evaluasi kinerja. Hasil evaluasi kinerja berupa keunggulan dan kelemahan kinerja pegawai tersebut dicatat dalam instrumen evaluasi kinerja, dan hasilnya diberikan kepada karyawan ternilai sebagai hasil evaluasi atas kerjanya.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi sangat penting bagi pimpinan puncak karena hal ini merupakan suatu hasil kerja yang dicapai dengan memberdayakan segala kekuatan yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya, dan digunakan untuk mengetahui apakah kinerja yang dicapai sesuai atau tidak sesuai target. Tindakan pimpinan selanjutnya dapat mengembangkan atau memperluas kegiatan organisasinya, memberi promosi jabatan kepada pegawai yang berprestasi, meningkatkan kesejahteraan pegawai (kenaikan gaji atau upah, penambahan bonus dan imbalan lainnya), dan sebaliknya pimpinan dapat mengambil langkah perbaikan atau perubahan cara pelaksanaan pekerjaan, memutasi atau merotasi pegawai, mengurangi pegawai atau menyederhanakan rencana kerja yang akan dilaksanakan kedepan. Juga menjadi suatu alat evaluasi pimpinan puncak untuk mengambil keputusan untuk menentukan arah yang tepat dalam menjalankan misi organisasi yang dipimpinnya.

3. Kepemimpinan

a. Pengertian kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang lain supaya mereka dapat bekerja sama mencapai tujuan yang diinginkan, dan bukan hanya jabatan semata yang memberi kualifikasi kepada seorang supaya memimpin bahkan lebih dari itu, bahwa kepemimpinan adalah kesanggupan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi pendapat, sikap, dan tingkah laku orang lain.

Dibawah ini ada beberapa definisi atau pengertian tentang kepemimpinan yang dikemukakan para ahli manajemen, yakni sebagai berikut :

Definisi kepemimpinan menurut G.R Terry dalam bukunya ' Principles Of Management ' (Winardi, 2000) adalah *"... Leadership is the relationship in wich one person, or the leader influences others to work together willingly on realated tasks to attain that wich the leader"*

Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa aktivitas memimpin pada hakikatnya meliputi suatu hubungan, dan adanya satu orang yang mempengaruhi orang-orang lain agar mereka mau bekerja kearah pencapaian sasaran tertentu. Hubungan antara pimpinan dengan yang dipimpin bukanlah hubungan satu arah akan tetapi senantiasa harus terdapat adanya antar hubungan (interaksi).

Dalam Tambunan (2005: 36) menulis kembali pengertian kepemimpinan para ahli manajemen, sebagai berikut :

Notle, menunjuk pada istilah kepemimpinan sebagai satu hubungan diantara sekelompok orang. Hubungan ini menunjuk kepada antar gerak ditengah kelompok

orang. Ini terjadi karena pada suatu saat adanya tanggungjawab melakukan tugas dan usaha meningkatkan kesejahteraan anggota kelompok. Kepemimpinan dijalankan pada saat seseorang mempengaruhi orang lain dan tidak hanya untuk diri sendiri.

Stogdil, telah mengadakan penggolongan dalam beberapa kategori yang memberi tekanan pada pengertian kepemimpinan sebagai : 1) satu pusat kelompok ; 2) satu ungkapan kepribadian dan efeknya terhadap orang-orang lain ; 3) seni yang cukup dapat mempengaruhi orang lain ; 4) menjalankan pengaruh ; 5) satu tindakan tingkah laku ; 6) satu bentuk persuasi ; 7) satu kekuatan hubungan ; 8) satu alat pencapaian tujuan ; 9) satu efek interaksi ; 10) satu peran yang diatur berlainan satu sama lain.

Warren Bennis dalam bukunya " Leaders, The Strategies for Taking Charge " mengatakan, " Kepemimpinan merupakan proses kekuatan dibalik sukses organisasi yang akan menciptakan organisasi itu dapat hidup dan berdiri kokoh. Kepemimpinan perlu untuk menolong organisasi memperkembang pandangan baru, bagaimana supaya mereka dapat maju, kemudian memobiliser perubahan organisasi menuju pandangan baru. Pemimpin yang baru adalah yang dapat menggerakkan orang-orang bekerja, yang dapat meningkatkan pengikut menjadi pemimpin, dan mendorong pemimpin sebagai agen pembaharuan".

b. Pentingnya kepemimpinan.

Jika kita melihat orang-orang bekerja sama atau berorganisasi mencapai suatu yang diinginkan maka kita akan bertanya siapa yang mengarahkannya, siapa yang memimpinya sehingga kerja sama orang tersebut dapat mengarah ketujuan yang

hendak dicapainya. Organisasi dapat berjalan menuju sasarannya kalau ada yang mengarahkan sebagaimana mestinya.

Dalam keadaan sehari-hari dapat dilihat apakah manajemen itu terlaksana dalam organisasi dengan baik atau tidak, dan banyak organisasi yang sukses pada suatu saat karena semua rencananya berhasil dilaksanakan sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan dan semangat kerja karyawannya, tetapi kemudian organisasi itu mundur karena banyak kariawan yang keluar, absen atau pindah kerja sehingga hasil yang dicapai tidak sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya.

Kata leader (pemimpin) muncul untuk pertama kalinya dalam kamus Inggris The Oxford English Diktionary pada tahun 1300. Kepemimpinan adalah suatu bidang pengetahuan yang baru dikembangkan orang. Selanjutnya Arief (2006, 64) mengulas pendapat para ahli antara lain adalah Moris dan Seeman, Shartle, L.F.Carter, C.A.Gibb dan B.M. Bass. Pengelompokan tersebut adalah sebagai berikut:

1). Kepemimpinan sebagai fokus proses kegiatan

Defenisi awal memandang kepemimpinan sebagai titik sentral dari segala kegiatan kelompok, proses dan perubahan yang terjadi didalamnya, maka segala tindakan kelompok akan berpedoman kepada apa yang telah digariskan oleh pemimpin.

Jika pemimpin dijadikan sebagai titik tolak segala kegiatan dari yang dipimpinnya maka diperlukan seseorang yang kuat dan mengetahui segala hal dalam bentuk yang ekstrim pandangan kepemimpinan yang demikian dapat berbahaya karena kepanatikan yang dipimpin kepada pemimpinnya.

2). Kepemimpinan sebagai kepribadian

Konsep ini timbul untuk menjawab pertanyaan mengapa seseorang atau beberapa orang lebih berhasil menjalankan kepemimpinannya dari pada orang lain. Dalam menjawab pertanyaan ini orang memperkirakan bahwa kepribadian yang kokoh dari seseorang dapat menyebabkan berhasil dalam menjalankan kepemimpinannya.

Bahwa yang membedakan pemimpin dengan yang dipimpin adalah karena adanya sifat-sifat yang terpuji dari pemimpin. Walaupun demikian, seorang pemimpin seharusnya mempunyai sifat kepribadian yang terpuji, tetapi orang lain yang bukan pemimpin juga banyak yang mempunyai sifat yang terpuji seperti pemimpin, toh dia bukan pemimpin. Jadi, tidak ada perbedaan antara kriteria yang dapat digunakan untuk membedakan pemimpin dan yang bukan pemimpin. Oleh sebab itu kriteria kepribadian ini mempunyai kelemahan. Dalam konsep ini kepemimpinan masih ditinjau dari satu arah yaitu dari arah pemimpin.

3). Kepemimpinan sebagai pelaksana pengaruh

Kepemimpinan dianggap sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang dalam organisasi supaya dapat merubah tingkah lakunya untuk bekerja sama dalam mencapai sasaran yang mereka ingini bersama. Dapat diketahui bahwa kepemimpinan telah ditinjau dari dua arah yaitu dari segi pemimpin dan dari segi yang dipimpin. Artinya ada hubungan yang saling mempengaruhi antara yang memimpin dan yang dipimpin. Dengan perkataan lain kepemimpinan adalah masalah

kelompok dalam usahanya mencapai tujuan. Dengan demikian, harus ada saling pengertian antara pemimpin dan yang dipimpin supaya tercapai tujuan yang diinginkan.

4). **Kepemimpinan sebagai suatu tindakan dan perilaku**

Kepemimpinan sebagai suatu tindakan atau perilaku dalam pemimpin untuk mengarahkan kegiatan-kegiatan anggota kelompoknya.

5). **Kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasif**

Ini berusaha menghilangkan penerapan unsur paksaan, pemimpin merupakan suatu faktor yang menentukan dalam hubungannya dengan pengikut. Supaya hubungan itu lancar maka penggunaan bujukan atau meyakinkan bawahan terhadap suatu tindakan yang akan dilakukannya akan lebih berhasil.

6). **Kepemimpinan sebagai suatu yang berhubungan dengan kekuasaan**

Kepemimpinan dalam hubungannya dengan kekuasaan baik, kekuasaan antara yang memimpin dan yang dipimpin atau sesama anggota kelompok.

Jadi kekuasaan (power) itu dipakai dalam hubungan dengan usaha mempengaruhi orang lain agar merupakan sikap dan tindakannya kearah pencapaian tujuan.

7). **Kepemimpinan sebagai suatu alat untuk mencapai tujuan**

Kepemimpinan dibuat sebagai suatu alat untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi timbulnya kepemimpinan adalah sebagai akibat dari adanya proses interaksi antar yang dipimpin dan yang memimpin. Artinya kepemimpinan baru ada apabila adaya pengakuan dari kelompok yang dipimpin terhadap yang memimpin.

8). **Kepemimpinan sebagai sebagai suatu pemersatuan dari peranan yang berbeda-beda**

Maksudnya dalam masyarakat setiap orang mempunyai kedudukan atau status tertentu apakah dalam berbagai-bagai lembaga atau organisasi. Didalam setiap kedudukan. orang tersebut diharapkan dapat memainkan peranan yang telah ditentukan. Oleh sebab itu dalam peranan yang berbeda-beda ini di kehendaki seseorang yang dapat mempersatukan macam-macam perana supaya dapat di pelihara kesatuan kelompok dalam usahanya mencapai tujuan.

9). Kepemimpinan sebagai pemeliharaan struktur

Bahwa kepemimpinan bukanlah suatu kedudukan yang bersifat pasif tetapi merupakan suatu proses untuk memelihara struktur peranan. Oleh sebab itu seorang pemimpin memerlukan kedudukan dalam struktur organisasi. Artinya bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi atau saling mempengaruhi antara orang-orang agar mau mengarahkan kegiatannya menuju sasaran yang telah ditetapkan bersama. Pengaruh berarti mengubah tingkah laku serta sikap seseorang atau kelompok dengan harapan orang lain akan mengikutinya.

Pengaruh dapat timbul kalau terjadi kontak antara orang dengan orang, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam kata pengaruh ini juga tersimpul adanya kekuatan (power) dan kewenangan (authority). Seharusnya dalam kepemimpinan kedua-duanya dipunyai oleh seorang pemimpin supaya dia mempunyai pengaruh, dan hal inilah yang membedakan antara pemimpin yang berfungsi sebagai kepala dan pemimpin yang mempunyai kepemimpinan.

10). Kepemimpinan yang efektif dan faktor-faktor yang mempengaruhinya

Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang berhasil dalam melaksanakan peranannya sebagai pemimpin. Keberhasilan tersebut dapat diukur dari berbagai segi yaitu hasil produksi meningkat, produktivitas kerja meningkat, pelayanan meningkat, dan kepuasan kerja meningkat.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan ini ialah faktor internal dan faktor eksternal.

11). Faktor internal antara lain bawahan yang dipimpin

Jenis tugas yang dilakukan dalam organisasi, sifat pemimpin dan gaya kepemimpinan. Sedangkan faktor eksternal antara lain ialah faktor politik, ekonomi, sosial budaya.

Disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi atau saling mempengaruhi antara orang-orang agar mau mengarahkan kegiatannya menuju kepada sasaran yang telah ditetapkan bersama.

c. Pendekatan tingkah laku kepemimpinan.

Setelah pendekatan sifat-sifat kepemimpinan tidak memuaskan dalam menganalisis kepemimpinan maka orang mencari taktik baru dalam pendekatan kepemimpinan. Pendekatan tingkah laku juga disebut pendekatan situasi karena menitikberatkan kepada aspek-aspek situasi kepemimpinan seperti tingkah laku, peranan dan keterampilan atau apa yang dilakukan oleh pemimpin. Pendekatan tingkah laku kepemimpinan ini erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin atau kelompok pemimpin untuk mempengaruhi para bawahannya.

Selanjutnya Rald White dan Ronald Lippet dalam Winardi (2000: 78) mengemukakan tiga bentuk gaya kepemimpinan yaitu gaya otoriter, gaya demokratik, dan gaya Laissez faire dengan kriteria sebagai berikut :

Pertama : Gaya Otoriter, mempunyai kriteria :

- a. Penentuan kebijaksanaan semuanya berada di tangan pemimpin.
- b. Teknik dan langkah-langkah kegiatan ditentukan oleh pimpinan sehingga bawahan tidak pasti kemana arahnya.
- c. Pemimpin biasanya mengatur tugas khusus dan tugas kelompok dari setiap orang.
- d. Pemimpin cenderung menonjolkan sifat pribadinya dalam memuji atau mengkritik pekerjaan seseorang, menjaunkan diri dari kegiatan kelompok kecuali untuk menjelaskan sesuatu hal.

Kedua : Gaya Demokratik mempunyai kriteria :

- a. Setiap kebijaksanaan yang akan diambil terlebih dahulu didiskusikan dengan kelompok, baru diambil keputusan.
- b. Gambaran kegiatan diperoleh selama masa diskusi. Langkah-langkah umum dan tujuan kelompok digambarkan serta nasihat teknis diberikan, lalu pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif sehingga dapat dipilih satu diantaranya.
- c. Anggota-anggota atau bawahan diberi kebebasan untuk bekerja dengan orang-orang yang mereka anggap dapat bekerja sama dengan orang-orang yang mereka anggap dapat bekerja sama dan disenanginya sehingga dapat dilakukan pembagian tugas pekerjaan berdasarkan kelompok.

- d. Pemimpin bertindak objektif atau berdasarkan fakta baik dalam hal memuji maupun mengkritik atau memberi spirit serta berusaha bersama-sama kelompok.

Ketiga : Gaya Laissez Faire (bebas) mempunyai kriteria :

- a. Kebebasan penuh diberikan kepada kelompok atau perorangan untuk mengambil keputusan dan pimpinan sedikit sekali berpartisipasi di dalamnya.
- b. Berbagai macam material dan informasi disalurkan oleh pimpinan dan dia bersedia menyalurkan informasi kapan saja diminta. Dia tidak mengambil bagian dalam diskusi-diskusi yang dilakukan oleh para bawahannya.
- c. Pemimpin tidak ikut berpartisipasi dalam menentukan tugas pekerjaan yang akan dilakukan oleh kelompok.
- d. Pemimpin jarang memberikan komentar yang spontan terhadap kegiatan bawahan kecuali kalau ada masalah.

Dalam kenyataannya tingkah laku atau gaya kepemimpinan itu tidak ada yang mutlak otoriter atau demokratik, artinya seotoriter apapun kepemimpinan seseorang tentu ada juga demokratiknya dan sebaliknya. Menurut Gaya kepemimpinan itu bergerak dalam situasi yang sama antara otoriter atau demokratik. Yang perlu mendapat perhatian ialah sejauh mana keleluasaan yang diberikan pimpinan kepada bawahan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan dan juga sebesar mana kekuasaan atau kewenangan yang digunakan pimpinan dalam pengambilan keputusan.

Perbedaan penerapan gaya kepemimpinan oleh pimpinan pada suatu organisasi akan memberikan pengaruh yang berbeda pada individu maupun

kelompok. Oleh karena itu dalam usaha mempengaruhi serta memotivasi bawahan diperlukan suatu keputusan untuk mengambil salah satu gaya kepemimpinan yang paling sesuai bagi kebutuhan organisasi dan bawahan. Pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan yang akan digunakan harus mempunyai kemampuan menyesuaikannya dengan situasi dan kondisi waktu dan tempat agar gaya yang diterapkan dalam organisasi menjadi efektif.

4. Konsep dasar motivasi

a. Pengertian motivasi.

Pemuasan kebutuhan manusia dewasa ini tidak mungkin lagi dilakukan tanpa melalui interaksi dengan lingkungannya, sehingga dengan demikian untuk memenuhi kebutuhan mendorong manusia melakukan berbagai aktivitas. Tenaga yang mendorong individu melakukan kegiatan di dalam usaha memenuhi kebutuhan hidup lazim disebut dengan istilah motivasi.

Motivasi diartikan sebagai suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu agar memperoleh hasil atau tujuan yang diharapkan (Ratmawati, 2006: 32). Menurut Robbins (2007: 213), motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Perhatikan uraian di atas terdapat tiga kata kunci dengan motivasi, yaitu intensitas, arah, berlangsung lama. Intensitas terkait dengan seberapa keras seseorang berusaha, dan ini adalah unsur yang mendapat perhatian yang paling besar dari pimpinan jika dikaitkan dengan urusan motivasi. Walaupun demikian intensitas yang

tinggi kemungkinan tidak akan menghasilkan kinerja yang diinginkan jika upaya tersebut tidak disalurkan kearah yang menguntungkan organisasi.

Untuk itu, pimpinan harus dapat mempertimbangkan kualitas upaya tersebut maupun intensitasnya, karena upaya yang diarahkan kesasaran yang konsisten dengan sasaran organisasi sudah seharusnya diusahakan pemimpin. Dengan demikian motivasi memiliki kegiatan berlangsung lama, dan ini merupakan suatu ukuran tentang seberapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya, serta individu atau kelompok yang termotivasi akan tetap bertahan dengan pekerjaan yang dipegangnya untuk mencapai sasaran yang dinginkannya maupun yang diinginkan organisasi.

1. Perkembangan Teori Motivasi

Teori-teori awal muncul pada tahun 1950-an yang merupakan kurun waktu yang berhasil dalam pengembangan konsep-konsep motivasi, dan tiga teori spesifik yang dirumuskan adalah teori hierarki, Teori X dan Y, dan teori dua faktor (Robbins, 2007:214) dengan uraiannya sebagai berikut :

a). Teori Hierarki Kebutuhan

Teori ini merupakan teori motivasi dari Abraham Maslow dimana hipotesisnya mengatakan bahwa didalam diri manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan yaitu :

- 1). Psikologis, antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan) ,seks dan kebutuhan jasmani lainnya; 2).Keamanan antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional; 3). Sosial mencakup kasih sayang , rasa memiliki, diterima baik, dan persahabatan; 4). Penghargaan mencakup

faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi serta faktor penghormatan dari luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian; 5). aktualisasi diri yaitu dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuatu sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Manusia adalah makhluk yang selalu menginginkan sesuatu lebih banyak, keinginan itu berlangsung secara terus-menerus dan akan berhenti bila akhir hayat tiba. Sesuatu yang telah dipuaskan tidak menjadi pendorong bagi pelakunya, tetapi hanya kebutuhan yang belum terpenuhi. Pada dasarnya manusia tidak pernah puas pada tingkat kebutuhan manapun, tetapi untuk mendapatkan pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi perlu terlebih dahulu memenuhi kebutuhan yang lebih rendah.

b). Teori X dan teori Y

Teori ini dikemukakan Douglas McGregor dengan dua pandangan jelas yang berbeda mengenai manusia yang pada dasarnya yang satu negatif ditandai dengan Teori X dan yang positif ditandai dengan Teori Y. Kajiannya menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada kelompok asumsi tertentu, dan menurut asumsi-asumsi ini pimpinan cenderung cara berperilakunya kepada bawahan.

Menurut teori X, empat asumsi yang dipegang para pimpinan adalah : 1). Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan, bila dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya; 2). Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran; 3). Karyawan akan menghindari tanggungjawab dan mencari pengarahan formal bila

mungkin ; 4). Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan diatas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

Sebaliknya empat asumsi positif sebagai Teori Y, menyebutkan : a). Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang aman dengan istirahat atau bermain; b). Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran ;c). Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggungjawab; d). Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebarluas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

Memperhatikan berbagai asumsi diatas maka Teori X mengasumsikan bahwa kebutuhan tingkat rendah mendominasi individu, dan Teori Y mengasumsikan bahwa kebutuhan tingkat tinggi mendominasi individu. Usulan yang dibuat berupa ide-ide seperti pengambilan keputusan partisipatif, pekerjaan yang bertanggungjawab dan menantang, dan hubungan kelompok yang baik sebagai pendekatan-pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi kerja karyawan.

c). Teori Dua Faktor

Teori dua faktor ini dikemukakan Frederick Herzberg, teori ini juga dikenal dengan '*Herzberg's two factor theory*'. Dikemukakan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan setiap orang dipengaruhi oleh faktor pemeliharaan (*maintenance*) dan faktor motivasi (*motivation factors*). Faktor pemeliharaan berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah, hal ini digambarkan oleh Herzberg bahwa kebutuhan kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung secara terus-menerus

karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah terpenuhi. Faktor pemeliharaan dapat berupa hak gaji, kondisi kerja fisik, kepastian kerja, supervise yang menyenangkan, sarana dan prasarana maupun bermacam-macam bentuk tunjangan lainnya (*ekstrinsik*). Hilangnya faktor-faktor itu dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan pada gilirannya mengakibatkan *turn over* yang tinggi, sehingga dengan demikian faktor pemeliharaan perlu mendapat perhatian.

Faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, adalah perasaan sempurna dalam melaksanakan pekerjaan, dan hal ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan (*instrinsik*).

Konsep hygiene ini disebut pula teori dua faktor, pertama adalah faktor motivator terhadap keberhasilan pelaksanaan (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), tanggungjawab yang dipercaya (*responsibility*), dan pengembangan potensi individu (*advancement*), sedangkan faktor kedua adalah faktor hygiene yang dapat menimbulkan rasa tidak puas pada karyawan (demotivasi), terdiri atas administrasi dan kebijakan perusahaan (*company policy and administration*), kualitas supervise (*quality of supervision*), hubungan antar individu (*interpersonal relation*), kondisi kerja (*working condition*), dan gaji (*wage*).

Dari teori ini timbul paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus dilaksanakan sedemikian rupa agar kedua faktor (faktor pemeliharaan motivasi) itu

dapat terpenuhi, karena makin terpenuhi kebutuhan yang terkait dengan pekerjaan makin mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik.

b. Motivasi Kerja.

Motif dapat diartikan apa yang mendorong seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu dengan kecenderungan berperilaku tertentu. Dorongan bertindak ini dapat dibangkitkan oleh suatu rangsangan dari luar atau yang lahir dari dalam diri orang itu sendiri. Dilingkup organisasi, motivasi kerja (work motivation) merupakan tekanan psikologis dalam diri seorang yang menentukan arah perilakunya dalam organisasi, tingkat usahanya, maupun tingkat ketahanannya dalam menghadapi hambatan-hambatan (Ratmawati, 2006: 32). Sedarmayanti (2008: 233) mengatakan bahwa motivasi merupakan timbulnya perilaku yang mengarah pada tujuan tertentu dengan penuh komitmen sampai tercapainya tujuan dimaksud.

Selanjutnya disebutkan pendekatan motivasi adalah bahwa pemimpin menciptakan iklim yang dapat membuat pegawai merasa termotivasi, dan pegawai hendaknya mendapat inspirasi sehingga merasakan adanya harapan dan ketersediaan fasilitas dalam organisasi dimana pegawai bekerja. Pegawai juga mengharapkan adanya sentuhan maupun perhatian serta dukungan dari pihak pimpinan. Dalam banyak hal bahwa motivasi individu akan timbul karena pengaruh pemimpin yang efektif, artinya efektifitas kepemimpinan akan dapat secara nyata memotivasi pegawainya dengan efektif.

Pegawai akan termotivasi memberikan hasil kerja yang baik apabila pegawai tersebut memperoleh imbalan (reward) yang memadai seperti mendapat bonus, penghargaan, dan yang lainnya.

Dengan demikian pada dasarnya pemberian motivasi kepada para pegawai adalah untuk mengubah perilaku pegawai dalam bekerja agar sesuai dengan keinginan organisasi, meningkatkan gairah kerja dan semangat kerja, meningkatkan disiplin kerja, meningkatkan prestasi kerja, mempertinggi moral kerja pegawai, meningkatkan rasa tanggungjawab, meningkatkan produktivitas dan efisiensi, serta menimbulkan loyalitas

Dengan adanya pemberian motivasi yang baik maka akan timbul kepuasan kerja yang selanjutnya akan melahirkan kinerja yang baik pula. Pendekatan motivasi kerja pegawai dalam pekerjaan sehari-hari baik di kantor maupun di lapangan "lokasi" dapat dilakukan pada setiap kegiatan, karena kebiasaan seseorang cenderung tetap. Jika mereka mempunyai motif bekerja hal ini dapat dibuktikan dari kebiasaan pegawai untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Menurut (Ratmawati, 2006: 33) bahwa motivasi dapat berupa *motivasi intrinsic* dan *ekstrinsic*. Motivasi yang bersifat *intrinsic* yang timbul dari kaitan antara individu pegawai dengan pekerjaannya, yang sering dinamakan pula sebagai "*Job Content Factors*". Faktor tersebut diantaranya meliputi keberhasilan dalam melaksanakan tugas/pekerjaan, memperoleh pengakuan/penghargaan atas prestasinya, memperoleh tanggungjawab yang lebih besar dan memperoleh kemajuan/perubahan kedudukan melalui promosi. Sejauh manakah semuanya itu dapat terpenuhi secara

positif bagi pegawai, maka sejauh ini pulalah dorongan/daya motivasinya, untuk bekerja bagi tercapainya tujuan organisasi. Dari segi organisasi tentang terpenuhinya kebutuhan manusia tersebut tentunya tergantung pada batas-batas kemampuan organisasi itu pula.

Penting pula untuk diketahui bahwa manusia termotivasi untuk bekerja dengan bergairah ataupun bersemangat tinggi, apabila orang tersebut memiliki keyakinan akan terpenuhinya harapan-harapan yang didambakannya serta tingkat manfaat, daya tarik dan hasil konkrit yang akan diperolehnya. Itu berarti bahwa semakin tinggi terpenuhinya seseorang akan harapan-harapan dan hasil konkrit yang akan diperolehnya, maka semakin tinggi pula motivasi positif yang akan ditunjukkan olehnya.

Motivasi yang bersifat *ekstrinsik* timbul karena adanya usaha-usaha yang secara sadar dari manusia dan dilakukan untuk menimbulkan daya/kekuatan/dorongan untuk melakukan perbuatan-perbuatan tertentu (perilaku) bagi tercapainya tujuan organisasi di tempat ia bekerja. Faktor-faktor tersebut meliputi upah atau gaji yang meningkat, adanya pimpinan yang bijak, hubungan kemanusiaan yang mantap, kebijaksanaan organisasi/instansi yang tepat, lingkungan kerja fisik yang baik dan terjaminnya keselamatan kerja.

5. Pengertian pelatihan

Pelatihan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan pegawai dengan yang dikehendaki organisasi. Pelatihan dimaksud diusahakan dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja

yang dimiliki pegawai dengan cara menambah pengetahuan dan ketrampilan serta merubah sikap. Pegawai merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya pegawai dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat lebih berdayaguna, prestasinya semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi) Sedarmayanti (2008: 163).

Kesenjangan antara kemampuan pegawai dengan yang dikehendaki organisasi, menyebabkan perlunya organisasi menjembatani kesenjangan tersebut, salah satu caranya adalah melalui pelatihan. Dengan demikian diharapkan seluruh potensi yang dimiliki pegawai , yaitu pengetahuan, ketrampilan, dan sikap dapat ditingkatkan, sehingga tidak ada lagi kesenjangan atau minimal menjadi berkurang.

Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang menggambarkan suatu proses dalam pengembangan organisasi. Pendidikan dengan pelatihan merupakan suatu rangkaian yang tak dapat dipisahkan dalam sistem pengembangan pegawai, yang di dalamnya terjadi proses perencanaan, penempatan, dan pengembangan pegawai. Dalam proses pengembangan diupayakan agar pegawai dapat diberdayakan secara maksimal, sehingga apa yang menjadi tujuan dalam memenuhi kebutuhan hidup pegawai dan yang dikehendaki organisasi dapat tercapai.

Pelatihan bertujuan untuk mempersiapkan karyawan yang akan segera diberi tugas mengerjakan pekerjaan yang telah ada dalam lembaga (proses pendidikan jangka pendek) Sedarmayanti (2008: 164). Adapun tujuan pelatihan menurut Lako (2004) adalah untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan, meningkatkan motivasi untuk sukses, memperbaiki peluang untuk maju menaikkan moral dan *sense of*

competence, dan kebanggaan untuk prestasi, serta meningkatkan kualitas dan produktivitas. Pelatihan juga mengajarkan sikap dan perilaku, pengetahuan dan pengetahuan yang perlu diketahui pegawai, artinya pegawai dirancang untuk memberikan sesuatu yang baru kepada pegawai yang dilatih.

Pegawai yang memiliki keahlian serta dibarengi kemampuan yang cukup dengan sikap yang proaktif, bertanggungjawab atas semua urusan yang terkait dengan tugas dan pekerjaannya, serta mau bekerjasama dan mendengar saran masukan dari kerabat kerjanya dimungkinkan akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik. Pegawai yang termotivasi bukan karena paksaan, namun karena adanya niat untuk sukses dalam pekerjaannya akan menimbulkan kepercayaan dari lini pimpinan dan dari pegawai lainnya, dorongan yang datang dari dalam diri sendiri akan mengangkat status pegawai bersangkutan untuk mendapat pertimbangan dipromosikan sebagai imbalan penghargaan terhadapnya, karena kesinerjian yang ada di diri pegawai tersebut dapat mendorong dan menghasilkan kinerja yang tinggi bagi organisasi.

a. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja

Tujuan utama program pelatihan pegawai adalah untuk menghilangkan “*gap*” antara kemampuan pegawai dengan kebutuhan jabatan, dimana program pelatihan tersebut diharapkan dapat mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Walaupun usaha pelaksanaan program pelatihan menggunakan waktu dalam jumlah tertentu dan mengeluarkan biaya pelatihan, akan tetapi hasilnya akan mengurangi penggantian tenaga kerja, dan melalui pelatihan tersebut membuat

pegawai menjadi lebih produktif. Pelatihan merupakan suatu proses pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuan intelegensi yang berdampak pada peningkatan kualitas manusia itu sendiri. Pengaruh dari peningkatan kualitas pegawai akan membuat pegawai menguasai tugas atau pekerjaannya dan akan dapat meningkatkan kinerjanya secara individu ataupun bersama kelompok kerja yang pada akhirnya mempengaruhi meningkatnya kinerja organisasi secara keseluruhan.

6. Kerangka konseptual penelitian

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Sedarmayanti, 2008).

Dalam Tambunan (2005: 36) Warren Bennis mengartikan kepemimpinan (*leadership*) sebagai berikut : " Kepemimpinan merupakan proses kekuatan dibalik sukses organisasi yang akan menciptakan organisasi itu dapat hidup dan berdiri kokoh. Kepemimpinan perlu untuk menolong organisasi mengembangkan pandangan baru, bagaimana supaya mereka dapat maju, kemudian memobiliser perubahan organisasi menuju pandangan baru. Pemimpin yang baru adalah yang dapat menggerakkan orang-orang bekerja, yang dapat meningkatkan pengikut menjadi pemimpin, dan mendorong pemimpin sebagai agen pembaharuan".

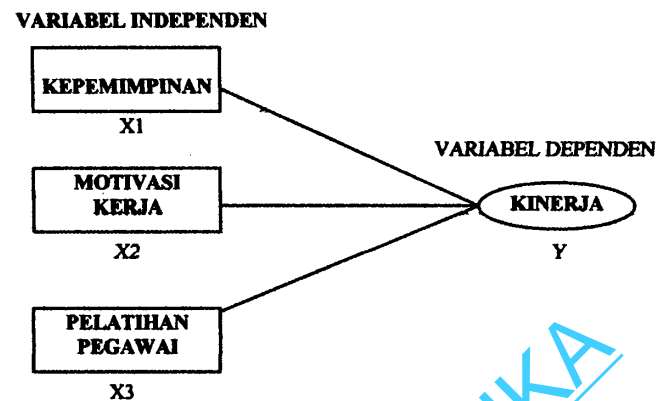
Menurut Robbins (2007: 213), motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Memperhatikan uraian di atas terdapat tiga kata kunci dengan motivasi, yaitu

intensitas, arah, berlangsung lama. Intensitas terkait dengan seberapa keras seseorang berusaha, dan ini adalah unsur yang mendapat perhatian yang paling besar dari pimpinan jika dikaitkan dengan urusan motivasi.

Pelatihan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan pegawai dengan yang dikehendaki organisasi. Pelatihan dimaksud diusahakan dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki pegawai dengan cara menambah pengetahuan dan ketrampilan serta merubah sikap. Pegawai merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya pegawai dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat lebih berdayaguna, prestasinya semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi) Sedarmayanti (2008: 163).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja dipengaruhi kekuatan kepemimpinan dalam menolong mengembangkan dan memobiliser perubahan organisasi menuju pandangan baru, supaya dapat maju, dan motivasi kerja yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dan kelompok pegawai, serta pengaruh pelatihan pegawai dengan peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki pegawai dengan cara menambah pengetahuan dan ketrampilan serta merubah sikap pegawai dalam usaha mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Pegawai yang dapat dikembangkan dan memiliki prestasi tinggi serta mempunyai keahlian dan pengalaman yang cukup akan mempengaruhi tingkat kerjanya Berdasarkan uraian diatas, dibuat kerangka konseptual penelitian sebagai mana pada Gambar 2.1 dibawah ini.

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian



7. Definisi operasional penelitian

- a. Kinerja adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggungjawab yang dibebankan kepada pegawai.
- b. Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain beraktivitas untuk mencapai hasil sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan, dan merupakan upaya penggunaan pengaruh yang bukan paksaan dalam memotivasi orang-orang untuk mencapai tujuan tertentu melalui proses komunikasi sehingga terjadi proses interaksi antara pimpinan dan bawahan.
- c. Motivasi kerja adalah merupakan suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan pegawai yang menimbulkan keinginan atau upaya mencapai tujuan, selanjutnya menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah pada tujuan dan akhirnya dapat memuaskan.
- d. Pelatihan pegawai merupakan suatu proses yang berusaha untuk memberikan peningkatan kemampuan kerja, keahlian, dan pengetahuan pegawai.

Tabel 2.2 Defenisi Operasional Penelitian

Variabel	Defenisi Variabel	Indikator	Pengukuran	Sumber
Kinerja (Y)	Kinerja adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepada pegawai.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan memimpin pelaksanaan tugas sesuai uraian tugas. 2. Kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu 3. Mampu bekerja sama dengan harmonis. 4. Memiliki hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. 5. Berhasil secara pribadi dalam pekerjaan. 6. Melakukan pekerjaan berharga dalam pengembangan karier 7. Berusaha memupuk kemampuan berinisiatif 8. Mentaati peraturan dalam menjalankan tugas. 	Skala Likert (8 skala)	Sedarmayanti (2008)
Kepemimpinan (X1)	Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain beraktivitas untuk mencapai hasil sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan, dan merupakan upaya penggunaan pengaruh yang bukan paksaan dalam memotivasi orang-orang untuk mencapai tujuan tertentu melalui proses komunikasi sehingga terjadi proses interaksi antara pimpinan dan bawahan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepribadian Atasan sangat menyenangkan 2. Atasan memberikan kesempatan dalam peningkatan karir. 3. Atasan memberikan uang tambahan untuk prestasi kerja yang bagus 4. Ketika muncul pekerjaan yang sukar Atasan berusaha membantu dalam menyelesaikannya. 5. Atasan meminta saran dalam pengambilan keputusan. 	Skala Likert (5 skala)	Arief (2006)
Motivasi Kerja (X2)	Motivasi kerja adalah merupakan suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan pegawai yang menimbulkan keinginan atau upaya mencapai tujuan, selanjutnya menimbulkan tindakan yang mengarah pada tujuan dan akhirnya dapat memuaskan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sungguh-sungguh melaksanakan tugas 2. Perasaan puas setelah menyelesaikan tugas yang sulit 3. Menikmati/menyukai persaingan dan kemenangan 4. Menikmati/menyukai tanggung jawab yang diberikan 5. Cenderung membangun hubungan yang erat dengan rekan kerja. 	Skala Likert (5 skala)	Ratnawati (2006)
Pelatihan Pegawai (X3)	Pelatihan pegawai merupakan suatu proses yang berusaha untuk memberikan informasi, keahlian dan suatu pengetahuan. sasaran organisasi kepada pegawai.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sasaran pendidikan dan pelatihan telah mampu meningkatkan kinerja 2. Pelatihan punya pengaruh menambah ketrampilan 3. Materi pendidikan dan pelatihan mampu meningkatkan pengetahuan 4. Metode pelatihan telah sesuai dengan aturan pembelajaran yang ditentukan 5. Lama pelatihan sudah sesuai dalam meningkatkan ketrampilan 	Skala Likert (5 skala)	Andreas Lako (2004)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelas (*explanatory research*) karena menjelaskan hubungan kausal antara variabel tertentu melalui pengujian hipotesis (Singarimbun, 1989:5). Penelitian ini adalah model survey, yaitu : penelitian yang diadakan untuk memperoleh data primer melalui proses pengisian kuesioner yang telah diuji keterandalan dan kevaliditasannya. Data primer tersebut merupakan fakta-fakta yang muncul dari gejala-gejala dari model kepemimpinan yang ada. Kuesioner digunakan sebagai alat pengumpulan data, terdiri dari beberapa pertanyaan yang dirancang untuk menangkap data berupa faktor-faktor dan respon dari variabel penelitian yang telah disusun kerangka penelitiannya.

Karena penelitian ini bersifat menjelaskan dan juga deskriptif, maka penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian deskriptif eksplanasi. Berdasarkan tingkat eksplanasinya, diharapkan dapat menjelaskan variabel-variabel yang diteliti, yaitu untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga bersifat deskriptif, karena di dalam penelitian ini juga dilakukan penelusuran faktor-faktor motivasi kerja yang dilakukan secara deskriptif.

B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian (Arikunto,1998), sedangkan sampel adalah bagian dari populasi yang diselidiki sebagai sumber data yang

sebenarnya dalam suatu penelitian (Nawawi, 1997).Menurut Arikunto (1998) menyebutkan bahwa apabila obyeknya kurang dari 100, maka lebih baik diambil semua sebagai sampel. Jika jumlah obyeknya besar maka dapat diambil antara 10-15 % atau 20-25% atau lebih. Sampel yang diambil dalam penelitian ini 32 dari jumlah 33 populasi, dengan uraian sebagaimana tertuang dalam Tabel 3.1 dibawah ini.

Tabel 3.1 Distribusi Pengambilan Sampel Di Setiap Unit Kerja

NO	UNIT KERJA	POPULASI	UKURAN SAMPEL
1	Kepala Badan	1	0
2	Sekretariat	7	7
3.	Bidang Program, Evaluasi dan Pelaporan	6	6
4.	Bidang Disiplin	6	6
5.	Bidang Pengembangan Karier dan Miltat	4	4
6.	Bidang Mutasi	9	9
JUMLAH		33	32

C. Instrumen Penelitian

Instrumen atau alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, yang disediakan oleh peneliti dalam bentuk blangko pertanyaan, isian, pendapat dari para responden mengenai data yang berkaitan dengan variabel bebas dan variable terikat.

Untuk mendapatkan data prestasi kerja atau kinerja (Y) Pegawai digunakan blangko isian tentang penilaian kinerja (*performance assessment*) pegawai sesuai indikator yang telah dikemukakan di atas. Sedangkan untuk memperoleh data kepemimpinan

(X1), motivasi (X2), serta untuk pelatihan (X3) digunakan kuisioner, berupa pertanyaan-pertanyaan tertutup terstruktur dalam bentuk skala Likert.

1. Validitas instrumen penelitian

Teknik yang digunakan dalam mencari validitas butir item adalah teknik Korelasi Product Moment dari Karl Pearson (Validitas konstruk), yang mendasarkan perhitungan dengan angka kasar seperti apa adanya (Sutrisno, 1991:23) dengan rumus sebagai berikut :

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

Keterangan : r_{xy} = Korelasi momen tangkar

N = Jumlah responden

$\sum X$ = Jumlah skor butir

$\sum Y$ = Jumlah skor faktor

angka koefisien korelasi antara butir-butir pertanyaan dan faktor-faktor yang diperoleh, maka dilakukan korelasi dengan menggunakan korelasi bagian total dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{bt} = \frac{(r_{xy})(S_{by}) - S_{Bx}}{\sqrt{(S_{Bx}^2) + S_{by}^2 - 2(r_{xy})S_{By}}}$$

Keterangan :

r_{bt} = Koefisien korelasi bagian total

r_{xy} = Koefisien korelasi momen tangkar

S_{Bx} = Simpangan baku skor butir

S_{by} = Simpangan baku skor faktor

Angka korelasi bagian total yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka kritis nilai r product moment. Dalam penelitian ini digunakan taraf signifikansi 5% (0,05). Hal ini supaya diketahui nilai korelasi yang diperoleh sudah signifikan atau tidak.

D. Prosedur Pengumpulan Data

1. Pengumpulan data primer

Pengumpulan data Primer dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuisisioner yang telah disiapkan kepada seluruh responden (pegawai). Untuk data primer tersebut dilakukan observasi terhadap pelaksanaan tugas pegawai serta diwawancarai langsung pada obyek penelitian.

2. Pengumpulan Data Sekunder

Pengumpulan data sekunder dalam penelitian ini dilakukan langsung di BKD Kabupaten Tapanuli Tengah dan melalui Instansi Daerah dengan mencatat data-data yang sudah terdokumen dalam arsip dan laporan yang tersedia. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 32 pegawai yang tersedia dan dilakukan pembatasan luas daerah penelitian, jumlah populasi yang tersedia sesuai ketentuan, penghematan biaya, tenaga, dan waktu yang sangat terbatas.

3. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di wilayah Kabupaten Tapanuli Tengah, khususnya pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Tapanuli Tengah dengan menggunakan waktu Bulan Agustus sampai dengan Nopember 2009.

E. Metode Analisis Data

Untuk mengetahui pengaruh dari variabel-variabel bebas terhadap variable terikat digunakan model analisis regresi linear berganda (*multiple regression analysis*). Regresi linear berganda mempunyai ciri sebagai berikut : Persamaan fungsinya dapat diformulasikan kedalam bentuk persamaan matematis, sebaran datanya berdistribusi normal, bilangan datanya rasional, nilai parameternya ditentukan oleh α , dan α yang dapat diukur dengan uji statistik melalui komputer, dalam permasalahannya lebih dari satu variabel, variabel independennya tidak saling berhubungan, variabel dependennya cukup jelas.

Model ini dipilih karena ingin mengetahui besarnya kontribusi pengaruh variabel bebas terhadap tidak bebas, baik secara parsial maupun secara bersama-sama didukung oleh uji asumsi klasik.

1. Uji asumsi klasik

Uji asumsi klasik adalah persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear berganda, maka sebelum dilakukan pengujian hipotesis diadakan terlebih dahulu pengujian persyaratan.

a. Uji normalitas.

Uji normalitas adalah untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Jadi uji normalitas bukan dilakukan pada masing-masing variabel tetapi pada nilai residualnya. Uji normalitas digunakan untuk menguji data variabel bebas kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2), dan pelatihan pegawai (X3) serta data

variabel kinerja pegawai (Y). Pengamatan data yang normal akan memberikan nilai ekstrim rendah dan ekstrim tinggi yang sedikit dan kebanyakan mengumpul di tengah. Demikian juga nilai rata-rata, modus dan median relatif dekat.

b. Uji multikolinearitas.

Uji multikolinearitas adalah untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linear berganda. Jika ada korelasi yang tinggi di antara variabel-variabel bebasnya, maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya menjadi terganggu.

Dengan variabel bebas kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2) dan pelatihan pegawai (X3) dengan variabel terikat kinerja pegawai (Y), dengan logika bahwa model tersebut untuk mencari pengaruh antara kepemimpinan, motivasi kerja dan pelatihan pegawai terhadap kinerja. Dimana tidak boleh ada korelasi yang tinggi antara kepemimpinan dengan motivasi, kepemimpinan dengan pelatihan pegawai atau antara motivasi dengan pelatihan pegawai. Alat statistik yang dapat dipergunakan untuk menguji gangguan multikolinearitas adalah dengan *variance inflation factor (VIF)*, korelasi pearson antara variabel-variabel bebas, atau dengan melihat *eigenvalues* dan *condition index (CI)*. Beberapa alternatif cara untuk mengatasi masalah multikolinearitas adalah sebagai berikut:

- 1). Mengganti atau mengeluarkan variabel yang mempunyai korelasi yang tinggi.
- 2). Menambah jumlah observasi.
- 3). Mentransformasikan data ke dalam bentuk lain, misalnya logaritma natural.

c. Uji heteroskedastisitas.

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah di mana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau disebut homoskedastisitas. Uji heteroskedastisitas terjadi jika varians dari setiap residual variabel-variabel bebas yang diketahui tidak mempunyai varian yang sama. Deteksi heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan metode *scatter plot* dengan memplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SRESID (nilai residualnya).

2. Uji hipotesis

Setelah data diolah dan dianalisis secara kuantitatif dilakukan analisis kualitatif untuk memberikan penjelasan atau makna dari hasil analisis kuantitatif.

Adapun formula dari model Regresi Linear Berganda tersebut adalah :

$$Y_i = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan : Y_i = Kinerja Pegawai

α = Konstanta

b_1, b_2, b_3 = Koefisien regresi parsial

E = Variabel eror (pengganggu)

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Motivasi kerja

X_3 = Pelatihan Pegawai

Selanjutnya setelah analisis data di atas sudah dilakukan, maka dengan mengacu kepada model regresi berganda langkah pengujian hipotesisnya adalah sebagai berikut :

a. Uji simultan (uji-F).

Uji F ini menunjukkan hasil apakah semua variabel bebas kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2), dan pelatihan kerja (X3) mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y).

Uji F digunakan untuk menguji hipotesis pertama dengan kriteria pengujian sebagai berikut :

Ho : $b_1, b_2, b_3 = 0$ jika secara bersama-sama variabel bebas tidak mempengaruhi variabel terikat. Ha : $b_1, b_2, b_3 \neq 0$ jika secara bersama-sama variabel bebas mempengaruhi variabel terikat.

b. Uji parsial (Uji-t).

Untuk membuktikan hipotesis kedua menggunakan koefisien korelasi parsial (uji-t), dan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian hipotesis dengan uji-t, untuk membandingkan nilai P dengan nilai α pada taraf nyata 95% dan $\alpha = 0,05$.

Kriteria pengujian

Ho : Variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat;

Ha : Variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.

c. Interpretasi R^2 .

Interpretasi terhadap koefisien regresi dan koefisien determinasi (R^2) dari model regresi berganda adalah perlu. Dalam uji statistik masih diperlukan untuk mengetahui besarnya koefisien determinasi (R^2) guna mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Untuk mencari koefisien Regresi masing-masing variable bebas, yaitu untuk mengetahui besarnya kontribusi dari variabel bebas terhadap variabel tidak bebas dan variabel bebas mana yang mempunyai sumbangan terbesar (dominan) terhadap variabel tidak bebas.

Koefisien determinan dilakukan mendeteksi ketepatan yang paling baik dalam analisa regresi ini dengan membandingkan besarnya nilai koefisien determinan. Jika R^2 semakin besar mendekati 1 (satu) maka hubungan variable bebas terhadap variable tidak bebas semakin kuat, dan jika R^2 semakin kecil mendekati 0 (nol) maka hubungan variable bebas semakin lemah.

F. Pengujian Validitas dan Reabilitas Instrumen

1. Hasil pengujian validitas

Uji coba dari 23 butir instrumen penelitian terhadap 33 responden dimaksudkan untuk menguji keabsahan dan kehandalan butir-butir instrumen yang digunakan dalam penelitian. validitas instrumen diuji dengan menggunakan korelasi skor butir dengan skor total "*Product Moment (Pearson)*". Analisis dilakukan terhadap semua instrumen dengan komputer program SPSS, dimana batas angka kritis adalah 0,05. Kriteria pengujian dengan membandingkan antara r hitung dengan r tabel, jika r hitung $>$ r tabel maka instrumen dianggap valid, sebaliknya jika r hitung $<$ r tabel maka dianggap tidak valid (*drop*), sehingga

instrumen tidak dapat digunakan dalam penelitian. Berikut ini dibahas berturut-turut hasil uji validitas untuk masing-masing variabel sebagai berikut :

a. Variabel kinerja (Y).

Berdasarkan kajian teori tentang kepemimpinan telah di peroleh gambaran atas hasil kerja dan tingkat kemampuan serta kepatuhan pegawai yang merupakan indikator yang telah dikembangkan menjadi 8 butir pernyataan yang diberikan kepada 33 responden untuk menjawabnya. Setelah dilakukan penghitungan dengan cara mengkorelasikan skor setiap butir pernyataan dengan jumlah skor, maka hasilnya dapat dilihat pada Tabel 3.2 berikut :

Tabel 3.2 Hasil Analisis Butir Instrumen Kinerja (Y)

NO	Pearson Corellation	Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
1	0,766	0,000	Valid
2	0,940	0,000	Valid
3	0,964	0,000	Valid
4	0,921	0,000	Valid
5	0,964	0,000	Valid
6	0,922	0,000	Valid
7	0,964	0,000	Valid
8	0,978	0,000	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Uji Coba Instrumen

Jadi dari hasil analisis instrumen yang disebarkan dalam uji coba sebanyak 8 butir pernyataan terdapat 8 butir yang valid yaitu butir 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, dan 8 Pada taraf signifikansi 0,05, n = 33 dengan $r_{tabel} = 0,44$.

b. Variabel kepemimpinan (X₁).

Berdasarkan kajian teori tentang kepemimpinan telah di peroleh gambaran atas sikap pimpinan yang mau bekerjasama maupun mengarahkan serta memberi kesempatan bagi pegawai untuk ikut serta memberi masukan dalam mengambil keputusan organisasi

yang dibuat menjadi indikator yang telah dikembangkan menjadi 5 (lima) butir pernyataan yang diberikan kepada 33 responden untuk menjawabnya. Setelah dilakukan penghitungan dengan cara mengkorelasikan skor setiap butir pernyataan dengan jumlah skor, maka hasilnya dapat dilihat pada Tabel 3.3 berikut :

Tabel 3.3. Hasil Analisis Butir Instrumen Kepemimpinan (X₁)

NO	Pearson Corellation	Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
1	0,775	0,000	Valid
2	0,948	0,000	Valid
3	0,895	0,000	Valid
4	0,882	0,000	Valid
5	0,799	0,000	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Uji Coba Instrumen

Jadi dari hasil analisis instrumen yang disebarakan dalam uji coba sebanyak 5 butir pernyataan terdapat 5 butir yang valid yaitu butir 1, 2, 3, 4, dan 5 Pada taraf signifikansi 0,05, n = 33 dengan $r_{\text{tabel}} = 0,44$.

c. Variabel motivasi kerja (X₂).

Berdasarkan kajian teori tentang motivasi kerja telah di peroleh hasil atas indikator yang telah dikembangkan menjadi 5 (lima) butir pernyataan yang diberikan kepada 33 responden untuk menjawabnya.

Tabel 3.4 Hasil Analisis Butir Instrumen Motivasi Kerja (X₂)

NO	Pearson Corellation	Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
1	0,808	0,000	Valid
2	0,774	0,000	Valid
3	0,766	0,000	Valid
4	0,562	0,000	Valid
5	0,919	0,000	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Uji Coba Instrumen

Jadi dari hasil analisis instrumen yang disebarkan dalam uji coba sebanyak 5 butir pernyataan terdapat 5 butir yang valid yaitu butir 1, 2, 3, 4, dan 5. Pada taraf signifikansi 0,05, $n=33$ dengan $r_{table} = 0,44$.

d. Variabel Pelatihan (X3).

Berdasarkan kajian teori tentang prestasi kerja telah di peroleh gambaran manfaat pelatihan dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta perubahan sikap pegawai dan merupakan indikator yang telah dikembangkan menjadi 5 (lima) butir pernyataan Setelah dilakukan penghitungan dengan cara mengkorelasikan skor setiap butir pernyataan dengan jumlah skor, maka hasilnya dapat dilihat pada Tabel 3.5 berikut

:Tabel 3.5 Hasil Analisis Butir Instrumen Pelatihan (X3)

No	Pearson Corellation	Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
1	0,901	0,000	Valid
2	0,898	0,000	Valid
3	0,920	0,000	Valid
4	0,890	0,000	Valid
5	0,896	0,000	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Uji Coba Instrumen

Jadi dari hasil analisis instrumen yang disebarkan dalam uji coba sebanyak 5 butir pernyataan terdapat 5 butir yang valid yaitu butir 1, 2, 3, 4, dan 5. Pada taraf signifikansi 0,05, $n = 33$ dengan $r_{table} = 0,44$.

2. Hasil pengujian reliabilitas

Koefisien reliabilitas instrumen dimaksudkan untuk melihat konsistensi jawaban butir-butir pernyataan yang diberikan oleh responden Adapun alat analisisnya menggunakan metode belah dua (*split half*) dengan mengkorelasikan total skor ganjil lawan genap, selanjutnya dihitung reliabilitasnya menggunakan rumus "*Alpha*

Cronbach'. Penghitungan dilakukan dengan dibantu komputer program SPSS 12 dengan hasil seperti tertuang dalam Tabel 3.6 dibawah ini.

Tabel 3.6 Hasil Realibilitas Masing-Masing variabel

NO	Variabel	Cronbach's Alpha	r kritis	Kesimpulan
1	Kinerja	0,974	0,70	Reliabel
2	Kepemimpinan	0,910	0,70	Reliabel
3	Motivasi Kerja	0,821	0,70	Reliabel
4	Pelatihan	0,942	0,70	Reliabel

Sumber : Hasil pengolahan data uji coba instrumen

Jadi hasil koefisien reliabilitas instrument kinerja adalah sebesar $r_{11} = 0,974$, instrumen kepemimpinan adalah sebesar $r_{11} = 0,910$ dan instrumen motivasi kerja adalah sebesar $r_{11} = 0,821$, instrumen pelatihan adalah sebesar $r_{11} = 0,942$ ternyata memiliki nilai "*Alpha Cronbach*" lebih besar dari 0,70, yang berarti ketiga instrumen dinyatakan reliabel atau memenuhi persyaratan. Menurut Sugiyono, pemberian interpretasi terhadap reliabilitas (*r₁₁*) pada umumnya digunakan patokan sebagai berikut :

- 1). Reliabilitas (r_{11}) uji coba sama dengan atau lebih dari 0,70 berarti hasil uji coba testnya memiliki reliabilitas tinggi,
- 2) Reliabilitas (r_{11}) uji coba kurang dari 0,70 berarti hasil uji coba tesnya memiliki reliabilitas kurang (*un-reliable*).

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Menyikapi maksud Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, pengganti Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 maka diterbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007, tentang Organisasi Perangkat Daerah. Dalam pelaksanaan kewenangan dan atau urusan pemerintah Kabupaten sebagai Daerah Otonom dan sesuai pasal 128 ayat (1) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah ditegaskan Susunan Organisasi Perangkat Daerah ditetapkan dalam Peraturan Daerah dengan memperhatikan faktor-faktor tertentu dan berpedoman kepada Peraturan Pemerintah, maka diterbitkan Peraturan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah Nomor 28 Tahun 2007 tanggal 28 Desember 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Untuk mengaplikasi maksud pelaksanaan sesuai pasal 10 Peraturan Daerah tersebut diterbitkan Peraturan Bupati Tapanuli Tengah Nomor 26 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

1. Visi dan Misi

a. Visi BKD Kabupaten Tapanuli Tengah.

Menjadi katalisator dan mobilisator dalam pengembangan sumber daya aparatur dan pemberdayaan aparatur sebagai penunjang pelaksanaan Pemerintahan Kabupaten Tapanuli Tengah.

b. Misi BKD Kabupaten Tapanuli Tengah.

- 1). Meningkatkan pemberdayaan pegawai melalui pelatihan yugas belajar dan kursus ketrampilan.
- 2). Mewujudkan pengelolaan administrasi yang baik dan benar di bidang kepegawaian.
- 3). Meningkatkan pembinaan disiplin sumber daya aparatur.

2. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi

a. Kedudukan.

Badan Kepegawaian Daerah adalah Unsur Penunjang Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah yang berkedudukan dibawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Badan Kepegawaian Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Badan.

b. Tugas Pokok.

Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam pelaksanaan pembinaan kepegawaian, meliputi pengembangan dan pemberdayaan sumber daya pegawai, penempatan dan mutasi serta pembinaan disiplin PNS.

c. Fungsi.

Untuk melakukan tugas tersebut BKD berfungsi :

- 1). pelaksanaan analisis kebutuhan pegawai, seleksi dan pengangkatan, kesejahteraan dan penghargaan,
- 2). menyusun konsep penempatan Pegawai Negeri Sipil pada jabatan struktural dan fungsional serta analisis kebutuhan diklat,

- 3). penyusunan konsep mutasi pegawai dan urusan pensiun,
- 4). menyelenggarakan urusan umum kepegawaian.

3. Tata kerja dan struktur organisasi

a. Tata kerja.

Tata kerja atau tugas setiap unsur pimpinan adalah :

1). Kepala Badan

Tugas Kepala Badan menyelenggarakan fungsi: (a) memimpin dan mengkoordinasikan kegiatan Badan Kepegawaian Daerah, (b) merumuskan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis sebagai dasar pelaksanaan tugas pada BKD sesuai Peraturan Perundang-undangan yang berlaku, (c) menetapkan Program Kerja BKD sesuai dengan Rencana Strategis Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah, (d) menentukan kebijakan teknis tentang pelaksanaan program kepegawaian di daerah, (e) mengendalikan dan mengarahkan pelaksanaan tugas Sekretaris, Sub Bagian dan Bidang-bidang di lingkungan BKD, (f) mengoreksi dan menandatangani surat-surat serta memaraf surat-surat untuk ditandatangani Bupati, (g) merumuskan kebijakan dan solusi pemecahan masalah pelaksanaan tugas BKD, (h) memberikan saran dan pertimbangan kepada Bupati sehubungan dengan kebijakan penyelenggaraan tugas BKD, (i) melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Bupati.

2). Sekretaris

Tugas Sekretaris adalah menyelenggarakan fungsi: (a) menghimpun dan mempelajari Peraturan Perundang-undangan, Petunjuk Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan pedoman pelaksanaan

tugas Sekretariat, (b) menyusun langkah-langkah kerja sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan, (c) mengarsipkan dan memelihara dokumen administrasi, (d) mengkoordinasikan tugasnya dengan Bidang lainnya, (e) memberikan pelayanan teknis administrasi umum, (f) melaksanakan urusan keuangan dan mengkoordinasikan anggaran BKD, (g) melaksanakan urusan kepegawaian dan melakukan urusan examinasi terhadap produk hukum surat-surat yang dikeluarkan BKD, (h) melaksanakan urusan perlengkapan, inventaris kantor dan rumahtangga, (i) melaksanakan koordinasi dengan para Kepala Bidang tentang penyusunan rencana dari program kerja tahunan, (j) menganalisa dan memaraf segala bentuk dokumen atau peraturan yang dibentuk BKD yang selanjutnya disampaikan kepada Kepala Badan, (k) menghimpun segala permasalahan pelaksanaan tugas serta mempersiapkan saran pertimbangan pemecahan masalah kepada Kepala Badan, (n) melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala Badan.

3). Kepala bidang program, evaluasi dan pelaporan

Tugasnya menyelenggarakan fungsi : (a) menghimpun dan mempelajari peraturan, menyusun langkah kerja, mengarsipkan dan memelihara dokumen administrasi, (b) mengkoordinasikan tugas dengan sekretaris dan bidang lainnya, menyusun pegawai, membuat bezetting pegawai Kabupaten Tapanuli Tengah, (c) mengarahkan pelaksanaan tugas staf, menganalisa kebutuhan dan formasi pegawai, (d) menyusun program kerja, mengelola pelaksanaan dan pelayanan pengadaan pegawai, (f) menghimpun permasalahan pelaksanaan tugas dan memberi saran

pertimbangan pemecahan masalah serta melaksanakan tugas lainnya yang diberikan Kepala Badan.

4). Kepala bidang pengembangan karir dan diklat

Tugasnya menyelenggarakan fungsi : (a) mempelajari peraturan perundang-undangan, Petunjuk pelaksanaan dan Petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan Bidang Pengembangan dan Karir dan Diklat; (b) Menyusun langkah-langkah kerja/ kegiatan di Bidang Pengembangan dan Karir dan Diklat sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan; (c) Mengarsipkan dan memelihara dokumen administrasi dalam berbagai bentuk sesuai dengan keperluannya; (d) Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas Bidang Pengembangan dan Karir dan Diklat dengan bidang-bidang lainnya dan dengan Sekretaris; (e) Mengarahkan pelaksanaan tugas Bidang Pengembangan dan Karir dan Diklat serta meneruskan proses surat menyurat kepada kepala badan; (f) Mempersiapkan bahan penyusunan kebijakan teknis dibidang Pengembangan Karir dan Diklat; (g) Mempersiapkan data administrasi pengangkatan PNS dalam jabatan Struktural dan Fungsional; (h) Mempersiapkan perencanaan dan pengembangan karir pejabat struktural dan fungsional; (i) Menghimpun permasalahan pelaksanaan tugas serta mempersiapkan saran pertimbangan pemecahan masalah kepada kepala badan; (j) melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan kepada badan Kepegawaian Daerah

5). Kepala bidang mutasi

Tugasnya menyelenggarakan Fungsinya; (a) Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis serta

bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan penegakan peraturan perundang-undangan; (b) Menyusun langkah-langkah kerja atau kegiatan di Bidang mutasi sesuai dengan Rencana Kerja yang ditetapkan; (c) Mengarsipkan dan memelihara dokumen mutasi dalam berbagai bentuk sesuai dengan keperluannya; (d) Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas Bidang mutasi dengan bidang-bidang lainnya dan dengan Sekretaris; (e) Mengarahkan pelaksanaan tugas Staf Bidang mutasi serta meneruskan proses surat menyurat kepada kepala badan; (f) Mempersiapkan dan mengelola data jabatan struktural dan fungsional yang telah di isi dan yang masih kosong; (g) Mempersiapkan bahan penyusunan kebijakan teknis dibidang mutasi pegawai; (h) Mempersiapkan dan mengelola pelaksanaan dan pelayanan teknis yang memenuhi persyaratan untuk pengangkatan, mutasi, perpindahan, kepangkatan, pensiun, pegawai dan menduduki jabatan; (i) Menghimpun permasalahan pelaksanaan tugas serta mempersiapkan saran pertimbangan pemecahan masalah kepada kepala badan, (j) melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan kepada badan Kepegawaian Daerah

6). Kepala bidang disiplin dan kesejahteraan pegawai

Tugas dan Menyelenggarakan Fungsinya; (a) Mempelajari peraturan perundang-undangan, petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan Disiplin dan Kesejahteraan Pegawai; (b) Menyusun langkah-langkah kerja/kegiatan di Bidang Disiplin dan Kesejahteraan Pegawai sesuai dengan Rencana Kerja yang ditetapkan; (c) Mengarsipkan dan memelihara dokumen administrasi dalam berbagai bentuk sesuai dengan keperluannya; ; (d) Mengkoordinasikan pelaksanaan

tugas Bidang Disiplin dan Kesejahteraan Pegawai dengan bidang-bidang lainnya dan dengan Sekretaris; (e) Mengarahkan pelaksanaan tugas Staf Bidang Disiplin dan Kesejahteraan Pegawai serta meneruskan proses surat menyurat kepada kepala badan; (f) Mengelola teknis administrasi pembinaan dan peningkatan disiplin PNS; (g) Menganalisis dan memproses pegawai yang melanggar peraturan perundang-undangan yang berlaku tentang disiplin PNS; (i) Menghimpun permasalahan pelaksanaan tugas serta mempersiapkan saran pertimbangan pemecahan masalah kepada kepala badan; (j) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan kepada Badan Kepegawaian Daerah.

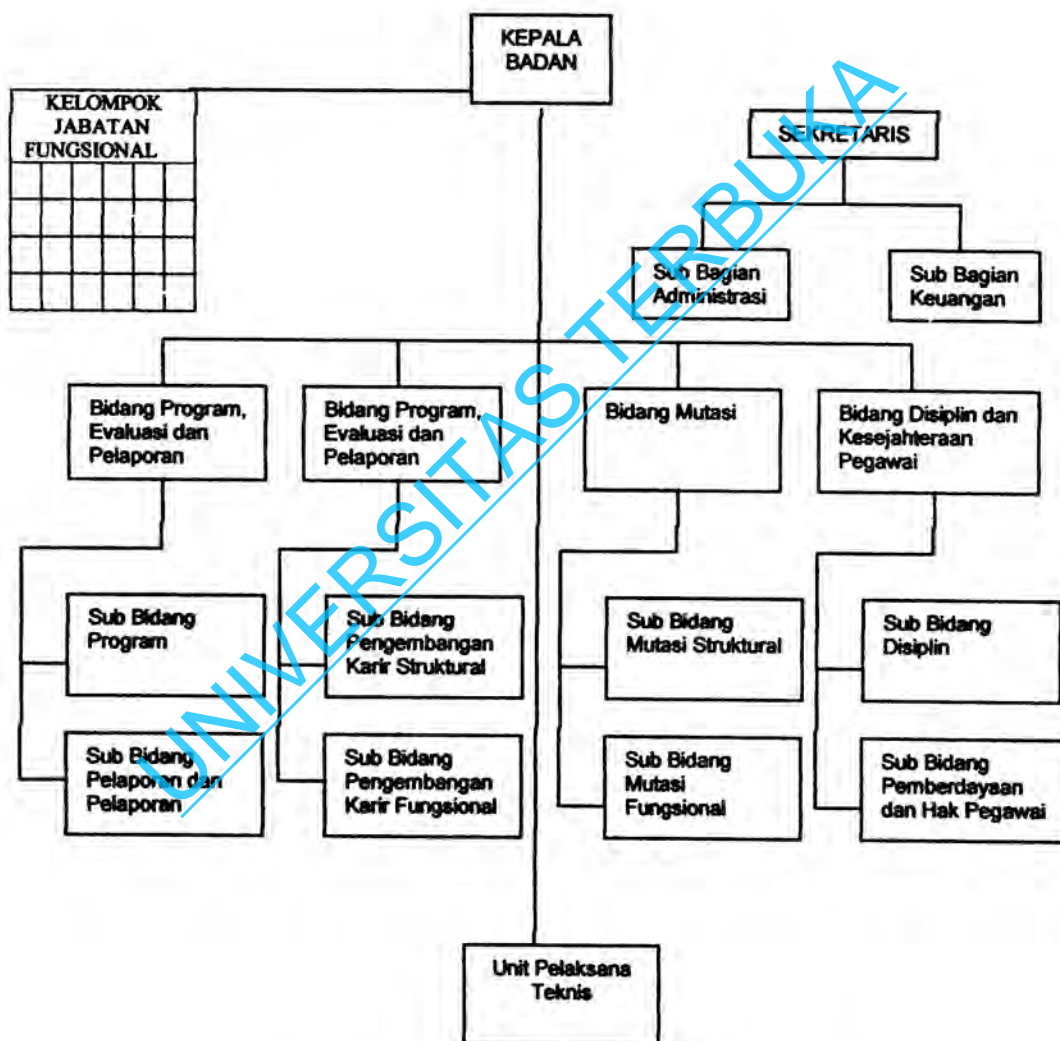
Tugas pokok dan fungsi para pimpinan lini menengah tersebut didistribusikan kepada masing-masing pimpinan lini bawah dan seterusnya di transformasikan kepada masing-masing tenaga teknis operasional atau staf yang berada dibawah masing-masing pimpinan lini bawah. Kesinerjian hubungan yang dirakit dengan fungsi koordinasi antar pimpinan lini menengah akan berpengaruh positif terhadap pelaksanaan tugas yang telah diprogramkan untuk diselesaikan setian tahunnya.

Kebutuhan sosok pimpinan lini menengah maupun lini bawah dalam hal pelaksanaan tugas yang telah diembankan dibutuhkan yang benar-benar memiliki kemampuan memimpin dan mampu mengarahkan para pimpinan bawahan serta staf yang menjadi tanggung jawabnya. Selanjutnya penempatan pegawai yang tepat pada pekerjaan yang tepat dengan arti yang dikuasainya, maka akan mempermudah pimpinan puncak mengarahkan semua pegawai bawahannya untuk mencapai kinerja yang baik.

b. Struktur organisasi.

Struktur Organisasi BKD Kabupaten Tapanuli Tengah, seperti terlihat pada gambar 4.1 bagan sebagai berikut :

Gambar 4.1 Struktur Organisasi



Sumber : BKD Kabupaten Tapanuli Tengah

B. Penjelasan Deskriptif Data Penelitian

1. Karakteristik responden

Hasil pengumpulan data yang dilakukan pada 32 karyawan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah merupakan pegawai negeri sipil yang dijadikan sebagai responden, dengan uraian seperti tertuang dalam tabel-tabel dibawah ini.

Tabel 4.1 Jenis kelamin responden

Golongan	Frekuensi		Jumlah
	Pria	Perempuan	
IV	2	-	2
III	15	6	21
II	2	7	9
Jumlah	19	13	32
Persentase	59,37%	40,63%	100%

Sumber : BKD Kabupaten Tapanuli Tengah, 2009 (data diolah)

Menurut Tabel 4.1 tersebut diatas terdapat sebanyak 19 (59,37%) orang pegawai pria dan 11 (40,63%) orang pegawai dengan jenis kelamin perempuan, artinya tenaga yang terbesar diberdayakan adalah dari unsur pria sebanyak 59,37% yang menurut pendapat umum bahwa tingkat gangguan aktif kerja yang dialami unsur pegawai pria lebih rendah dari yang dihadapi unsur pegawai perempuan. Efektifitas dan efisiensi kerja pegawai pria akibat terbatasnya gangguan tersebut lebih tinggi dari efektifitas dan efisiensi kerja pegawai perempuan. Contoh yang paling dekat yaitu jika pegawai perempuan mengalami kehamilan dan bahkan untuk melahirkan maka pegawai perempuan bersangkutan berhak mendapatkan cuti yang jika ditotal menggunakan waktu lebih kurang tiga bulan. Keadaan ini akan membuatnya

meninggalkan tugas pokok dan fungsinya serta tugas-tugas yang sedang dikerjakannya sementara waktu ditinggalkannya dan oleh pimpinan diserahkan kepada pegawai lain untuk meneruskan penyelesaiannya.

Dilihat dari segi usia, responden yang termuda adalah 23 tahun dan usia tertua 51 tahun. Untuk usia sebagian besar berusia antara 31 - 36 tahun berjumlah 11 orang (34,38%).

Komposisi responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini

Tabel 4.2 Komposisi Usia Responden

Kelompok Usia	Frekuensi	Percent
23 - 30 Thn	7	21,88%
31 - 36 Thn	11	34,38%
37 - 42 Thn	3	09,37%
43 - 48 Thn	3	09,37%
49 - 54 Thn	8	25,00%
Grand Total	32	100,00%

Sumber: Hasil Penelitian 2009 (data diolah)

Kontribusi kerja yang diberikan pegawai terhadap organisasinya pada komposisi usia dengan persentase 34,38 % dapat diartikan bahwa terdapat sebelas pegawai yang produktivitasnya tinggi, artinya telah memiliki pengalaman kerja yang memadai serta memiliki rasa tanggungjawab atas tugas-tugasnya. Walau demikian kontribusi pegawai pada kategori usia lainnya tetap diperhitungkan dengan memberikan upayanya dalam melakukan kerjasama menyelesaikan tugas mencapai kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selanjutnya komposisi masa kerja responden pada Tabel 4.3 berikut ini :

Tabel 4.3 Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Percent
< 4 Thn	4	12,50%
4 - 8 Thn	12	37,50%
9 - 12 Thn	4	12,50%
13 - 16 Thn	5	15,63%
17 - 20 Thn	4	12,50%
21 - 24 Thn	3	09,37%
Grand Total	32	100,00%

Sumber: Hasil Penelitian 2009 (data diolah)

Pada tabel 4.3 memperlihatkan, responden yang memiliki masa kerja 0 - 4 tahun berjumlah 4 orang (12,50%), 4-8 tahun berjumlah 12 orang (37,50 %), 9 - 12 tahun berjumlah 4 orang (12,50 %), 13 - 16 tahun berjumlah 5 orang (15,63%), 17 - 24 tahun berjumlah 4 orang (12,50 %), 21 - 24 tahun berjumlah 3 orang (09,37 %).

Pengalaman merupakan guru yang baik, dimana melalui pengalaman seseorang akan menemukan makna-makna tertentu dari yang dialaminya. Pegawai yang berpengalaman akan lebih mampu memecahkan permasalahan yang timbul dalam pelaksanaan pekerjaannya. Pegawai tersebut telah memahami, mengenal dan mengetahui pekerjaan apa yang harus diselesaikan. Kontribusi yang diberikan pegawai berpengalaman dibandingkan dengan pegawai yang kurang pengalamannya dalam melakukan tugas tertentu adalah lebih mampu menyesuaikan diri dan memotivasi dirinya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembankan kepadanya. Sebanyak duabelas orang pegawai atau 37,50 % dari jumlah pegawai yang ada jika diberdayakan secara maksimal dan diberikan tugas yang tepat, akan mampu menjadi

pendorong atau penyemangat bagi pegawai lainnya serta akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik.

Tabel 4.4 menunjukkan klasifikasi tingkatan golongan, pegawai (responden) terdiri dari golongan II (II/a - II/d) terdiri dari 9 orang (28,12 %), golongan III (III/a - III/d) 21 orang (65,63 %) dan Golongan IV (IV/a - IV/b) sebanyak 2 orang (06,25%).

Dalam jabatan ada dua kategori responden, pegawai yang menduduki Jabatan Struktural 13 orang (40,62 %), Tenaga Teknis/Staf 19 orang (59,38 %).

Komposisi responden berdasarkan golongan dan jabatan dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini :

Tabel 4.4 Golongan dan Jabatan Responden

Jabatan	Golongan			Total	Percent
	II	III	IV		
STRUKTURAL	0	11	2	13	40,62 %
TEKNISI/STAF	9	10	0	19	59,38 %
Grand Total	9	21	2	32	100,00%

Sumber : Hasil Penelitian 2009 (data diolah)

Dasar penentuan golongan pegawai ditentukan dengan undang-undang, dan pemberian golongan ini disesuaikan dengan tingkat pendidikan pegawai pada awal masuknya menjadi pegawai. Selanjutnya diberikan tugas yang sesuai dengan kualifikasi pendidikan pegawai bersangkutan, dan dalam waktu tertentu sesuai dengan proses diberikan penghargaan dengan sebutan kenaikan pangkat. Pemberian jabatan struktural juga mengacu kepada undang-undang dan peraturan yang berlaku, jika pangkat, pendidikan dan keahlian serta perilaku pegawai bersangkutan baik,

maka sepanjang masih tersedia jabatan struktural yang lowong diajukan atau dipromosikan untuk menduduki jabatan struktural.

Dari gambaran Tabel 4.4 tersebut diatas terdapat tiga belas pejabat struktural artinya semua jabatan struktural yang ada di BKD Kabupaten Tapanuli Tengah telah terisi dengan persentase 40,62 %. Namun jika dibandingkan dengan tenaga teknis yang tersedia sebanyak sembilan belas pegawai, maka belum sebanding dengan jumlah pejabat struktural yang tersedia. Standar minimal jumlah tenaga teknis untuk masing-masing pejabat dalam rangka membantu pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya minimal dibantu dua orang tenaga teknis atau staf. Dengan demikian masih kurang tenaga teknis sebanyak tujuh orang untuk membagi habis beban tugas yang ada, artinya terdapat pegawai yang mengerjakan tugas lebih dari standar tugas yang seharusnya digeluti dan dipertanggungjawabkan. Keadaan sedemikian membuat pegawai merasa terpaksa melaksanakan tambahan tugas yang diluar tanggungjawab dan kewajibannya, akibatnya membuat sebagian pegawai menjadi jenuh, malas dan kurang gairah kerja karena terlalu lelah. Pengaruh terjadinya ketidak seimbangan jumlah tenaga teknis tersebut memaksa sang pejabat struktural yang menjadi atasan pegawai bawahan tersebut turut campur tangan dalam melaksanakan tugas teknis dimaksud yang mengakibatkan kepemimpinannya menjadi lemah karena tidak lagi fokus hanya untuk memimpin akan tetapi ikut serta membantu penyelesaian tugas-tugas yang berbentuk teknis.

2. Pengujian asumsi klasik

a. Uji multikolinieritas.

Uji multikolinieritas adalah untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linear berganda. Jika ada korelasi yang tinggi di antara variabel-variabel bebasnya, maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya menjadi terganggu.

Dengan variabel bebas kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2) dan pelatihan pegawai (X3) dengan variabel terikat kinerja pegawai (Y), dengan logika bahwa model tersebut untuk mencari pengaruh antara kepemimpinan, motivasi kerja dan pelatihan pegawai terhadap kinerja. Dimana tidak boleh ada korelasi yang tinggi antara kepemimpinan dengan motivasi, kepemimpinan dengan pelatihan pegawai atau antara motivasi dengan pelatihan pegawai. Alat statistik yang dapat dipergunakan untuk menguji gangguan multikolinieritas adalah dengan *variance inflation factor (VIF)*, korelasi pearson antara variabel-variabel bebas, atau dengan melihat *eigenvalues* dan *condition index (CI)*. Beberapa alternatif cara untuk mengatasi masalah multikolinieritas adalah sebagai berikut:

- 1). Mengganti atau mengeluarkan variabel yang mempunyai korelasi yang tinggi.
- 2). Menambah jumlah observasi.
- 3). Mentransformasikan data ke dalam bentuk lain, misalnya logaritma natural, akar kuadrat atau bentuk first difference delta.

Tabel 4.5 Faktor Varian Inflasi (VIF) Variabel Penelitian Coefficients(a)

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	jml_kepemimpinan	.361	2,767
	jml_motivkerja	,373	2,682
	jml_pelatihan	,336	2,975

a *Dependent Variable: jml_kinerja*

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS.

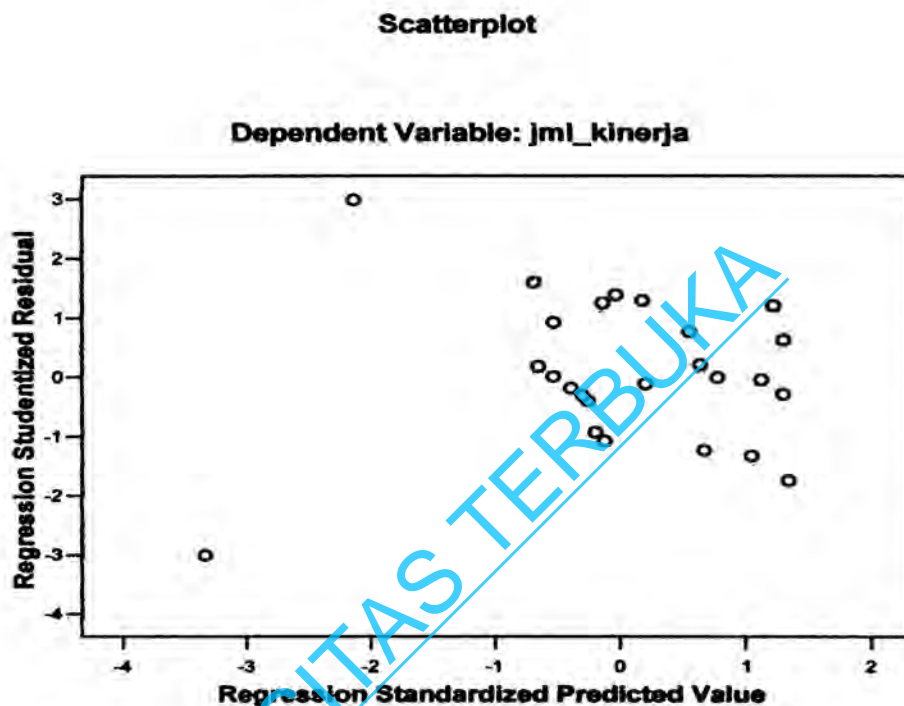
Berdasarkan Tabel 4.5 nilai VIF masing-masing variabel bebas adalah 2,767; 2,682 dan 2,975 dengan toleransi 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa efek multikolinieritas bukan merupakan permasalahan dalam penelitian ini.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah di mana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau disebut homoskedastisitas.

Uji heteroskedastisitas terjadi jika varians dari setiap residual variabel-variabel bebas yang diketahui tidak mempunyai varian yang sama. Deteksi heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan metode *scatter plot* dengan memplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SRESID (nilai residualnya).

Gambar 4. 2 Dependen variabel kinerja



Scatterplot antara SRESID dan ZPRED sebagaimana terlihat pada Gambar 4.1 diatas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu yang teratur, berarti dapat disimpulkan tidak terjadi gejala heteroskendastisitas dalam penelitian ini

c. Uji Autokorelasi.

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah model regresi linier ada korelasi antara Kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode sebelumnya ($t-1$).

Jika terjadi korelasi maka dinamakan ada problem autokorelasi. Ada beberapa cara untuk mendeteksi gejala autokorelasi yaitu uji Durbin Watson (DW test). Adapun hasilnya seperti tertera pada Tabel 4.6 dibawah ini.

Tabel 4.6 Uji Autokorelasi Model Summary(b)

Model	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,441(a)	7,367	3	28	,001	1,871

a Predictors: (Constant), jml_pelatihan, jml_kepemimpinan, jml_motivasi kerja

b Dependent Variable: jml_kinerja

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS.

Berdasarkan hasil pengolahan data statistik diperoleh nilai d hitung sebesar 1,871. Pada tingkat signifikansi 5% dengan jumlah data 31 dengan jumlah variabel bebas sebanyak 3 nilai koefisien Durbin Watson sebagai berikut :

D_l	d_u	$4 - d_l$	$4 - d_u$
1,61	1,74	2,39	2,26

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS.

Penjelasan selanjutnya jika dibandingkan antara d hitung dengan d_u dan d_l maka hubungan yang tepat berdasarkan ketentuan penolakan hipotesa nol pengujian Durbin Watson menurut Cansen (2005) adalah $d_u (1,74) < d \text{ hitung} < 4 - d_u (2,26)$ sehingga dapat disimpulkan pada penelitian ini terbebas dari gejala Autokorelasi

d. Uji normalitas.

Uji normalitas adalah untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Jadi uji normalitas bukan dilakukan pada masing-masing variabel tetapi pada nilai residualnya. Uji normalitas digunakan untuk menguji data variabel bebas kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2), dan pelatihan pegawai (X3) serta data variabel kinerja pegawai (Y). Pengamatan data yang normal akan memberikan nilai ekstrim rendah dan ekstrim tinggi yang sedikit dan kebanyakan mengumpul di tengah. Hasil uji normalitas seperti tertuang dalam Tabel 4.7 dibawah ini.

Tabel 4.7 Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		jml_kinerja	jml_motivker ja	jml_pelatihan	jml_kepemi mpinan
N		32	32	32	32
Normal Parameters(a,b)	Mean	33,6250	20,4063	20,4063	21,2813
	Std. Deviation	3,77385	2,65013	3,24146	2,66681
Most Extreme Differences	Absolute	,240	,158	,231	,190
	Positive	,135	,155	,175	,136
	Negative	-,240	-,158	-,231	-,190
Kolmogorov-Smirnov Z		1,356	,893	1,309	1,077
Asymp. Sig. (2-tailed)		,051	,403	,065	,196

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS.

Dengan demikian berdasarkan Tabel 4.7 diatas dapat diketahui bahwa semua variabel penelitian memiliki signifikansi di atas tingkat signifikansi 5% sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini memenuhi syarat

normalitas sehingga statistik parametrik dapat digunakan dalam pengolahan data penelitian ini.

3. Hasil Analisis Regresi

Dengan regresi linier berganda diperoleh model yang memprediksi kinerja pegawai dengan variabel bebas kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2) dan pelatihan faire (X3), dapat dilihat hasilnya seperti tertuang dalam Tabel 4. 8 dibawah.

Tabel 4. 8 Nilai koefisien regresi
Coefficients (a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8,038	3,510		2,290	,030
Kepemimpinan (X1)	,490	,256	,347	1,917	,066
Motivasi Kerja (X2)	,601	,254	,422	2,370	,025
Pelatihan (X3)	,441	,219	,121	,646	,524

a Dependent Variable: Kinerja (Y)
Sumber: Hasil Perhitungan SPSS.

Berdasarkan tabel 4.8 yang menjelaskan koefisien beta dapat dijelaskan bahwa hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja sebesar 0,347 dengan demikian kepemimpinan dapat menjelaskan kinerja sebesar 34,7%. Hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja sebesar 0.422 dengan demikian motivasi kerja dapat menjelaskan kinerja sebesar 42,2%. Hubungan antara pelatihan pegawai dengan kinerja sebesar 0,121 dengan demikian motivasi kerja dapat menjelaskan kinerja sebesar 12,1%. Angka ini juga menunjukkan bahwa ada faktor lain diluar ketiga faktor yang tidak dimasukkan dalam model analisis yang juga berpengaruh terhadap

kinerja pegawai. Berdasarkan hasil perhitungan SPSS yang ditampilkan dalam Tabel 4.5 tersebut di atas diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 8,038 + 0,490X_1 + 0,601X_2 + 0,441X_3$$

Dari persamaan di atas dapat dilihat secara berurutan dari variabel yang mempunyai pengaruh positif dan signifikan yang lebih tinggi sampai dengan yang mempunyai pengaruh lebih rendah yaitu variabel motivasi kerja (X_2) sebesar 0,601, kepemimpinan (X_1) sebesar 0,490 dan pelatihan (X_3) sebesar 0,441. Dengan demikian ketiga variabel bebas yaitu faktor kepemimpinan, faktor motivasi kerja dan faktor pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Dari ketiga variabel tersebut terlihat bahwa variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien regresi sebesar 0,601. Adanya pengaruh dominan yang signifikan dan positif tersebut menunjukkan apresiasi dan harapan pegawai BKD Kabupaten Tapanuli Tengah terhadap motivasi kerja yang dapat meningkatkan semangatnya dalam bekerja.

4. Hasil Uji Hipotesis

a. Uji Simultan (Uji-F).

Uji F ini menunjukkan hasil apakah semua variabel bebas kepemimpinan (X_1), motivasi kerja (X_2), dan pelatihan kerja (X_3) mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y).

Uji hipotesis nyata tidaknya model regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui apakah kepemimpinan, motivasi kerja dan pelatihan secara bersama-sama benar-benar, mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dengan uji F hipotesis yang diajukan adalah:

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$ (Tidak terdapat pengaruh antara kepemimpinan, motivasi kerja dan pelatihan terhadap kinerja.

$H_1 : \text{Salah satu } \beta \neq 0$ (Terdapat pengaruh antara kepemimpinan, motivasi kerja dan pelatihan terhadap kinerja.

Kriteria Penolakan:

Tolak H_0 jika $F \text{ hitung} > F_{\alpha, 3, n-k-1}$.

Tabel 4.9 Pengaruh variable bebas terhadap variable terikat secara simultan ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	295,148	3	98,383	18,823	,000(a)
	Residual	146,352	28	5,227		
	Total	441,500	31			

a Predictors: (Constant), Pelatihan (X3), Motivasi Kerja (X2), Kepemimpinan (X1)

b Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS.

Dari Tabel 4.9 diperoleh nilai F hitung sebesar 18,823. Dengan mengambil taraf signifikansi sebesar 95 %, maka dari Tabel distribusi F didapat nilai F tabel untuk $F_{0.05, 3, 31} = 2,913$. Karena $18,823 > 2,913$ maka H_0 ditolak. Artinya dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel bebas kepemimpinan, motivasi kerja dan pelatihan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang efektif harus memperhatikan faktor - faktor situasional yang terdapat dalam organisasi karena faktor - faktor situasi tersebut tidak selalu tetap.

Selanjutnya berdasarkan Tabel 4.6 tersebut diatas tertuang pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan, dimana F hitung sebesar 18,823 dengan tingkat signifikansi 0,000(a). tingkat signifikansi ini lebih rendah dari 5% berarti hipotesis pertama penelitian ini diterima yaitu semua variable bebas yaitu faktor kepemimpinan (X1), faktor motivasi kerja (X2) dan faktor pelatihan (X3) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y).

b. Uji Parsial (Uji-t).

Untuk membuktikan hipotesis kedua menggunakan koefisien korelasi parsial (uji-t), dan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian hipotesis dengan uji-t, untuk membandingkan nilai P dengan nilai α pada taraf nyata 95% dan $\alpha = 0,05$.

Pengujian koefisien regresi secara parsial dilakukan untuk mengetahui apakah kinerja benar-benar dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan, motivasi kerja dan pelatihan.

Pengujian menggunakan uji t dua arah dengan hipotesa sebagai berikut:

- 1). $H_0 : \beta_1 = 0$ (Koefisien regresi pertama tidak signifikan)
 $H_1 : \beta_1 \neq 0$ (Koefisien regresi pertama signifikan)
- 2). $H_0 : \beta_2 = 0$ (Koefisien regresi kedua tidak signifikan)
 $H_1 : \beta_2 \neq 0$ (Koefisien regresi kedua signifikan)
- 3). $H_0 : \beta_3 = 0$ (Koefisien regresi ketiga tidak signifikan)
 $H_1 : \beta_3 \neq 0$ (Koefisien regresi ketiga signifikan)

Secara parsial kepemimpinan dan pelatihan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja hal ini terlihat seperti tertuang pada Tabel dibawah ini dari signifikansi masing-masing variable yaitu 0,066 (6,6%) dan 0,524 (52,4%) yang lebih besar dari 5%, dann motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karena memiliki tingkat signifikansi 0,025 (2,5%) yang lebih kecil dari 5%.

Tabel 4.10 Pengaruh variable bebas terhadap variable terikat secara parsial Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8,038	3,510		2,290	,030		
	jml_kepemimpinan	,490	,256	,347	1,915	,066	,361	2,767
	jml_motivkerja	,601	,254	,422	2,370	,025	,373	2,682
	jml_pelatihan	,141	,219	,121	,646	,524	,336	2,975

a Dependent Variable: jml_kinerja
Sumber: Hasil Perhitungan SPSS.

5. Koefisien determinasi (R^2)

Interpretasi terhadap koefisien regresi dan koefisien determinasi (R^2) dari model regresi berganda adalah perlu. Dalam uji statistik masih diperlukan untuk mengetahui besarnya koefisien determinasi (R^2) guna mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Langkah selanjutnya mencari koefisien Regresi untuk masing-masing variable bebas, yaitu untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel tidak bebas dan mana yang terbesar (dominan) pengaruhnya terhadap variabel tidak bebas.

Koefisien determinan dilakukan mendeteksi ketepatan yang paling baik dalam analisa regresi ini dengan membandingkan besarnya nilai koefisien determinan. Jika R^2 semakin besar mendekati 1 (satu) maka hubungan variable bebas terhadap variable tidak bebas semakin kuat, dan jika R^2 semakin kecil mendekati 0 (nol) maka hubungan variable bebas semakin lemah. Hasil pengujian koefisien determinasi adalah seperti tertuang pada Tabel 4.11 dibawah ini.

Tabel 4.11 Uji Koefisien Determinasi
Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,818 (a)	,669	,633	2,28623	,669	18,823	3	28	,000	1,904

a Predictors: (Constant), *jml_pelatihan*, *jml_motivasi kerja*, *jml_kepemimpinan*

b Dependent Variable: *jml_kinerja*

Koefisien Determinasi (R-square) sebesar 0,669 menunjukkan model penelitian mampu mempengaruhi variabel Kinerja (Y) sebesar 66,90 %. Dengan demikian variabel bebas kepemimpinan, motivasi kerja dan pelatihan hanya mampu menggambarkan variabel terikat yaitu kinerja tidak lebih dari 66,90%. Artinya, pengaruh variabel bebas kepemimpinan, motivasi kerja, pelatihan hanya berkontribusi sebesar 66,90 % terhadap kinerja pegawai BKD Kabupaten Tapanuli Tengah.

Nilai Adjusted R Square sebesar 0,633 berarti variable bebas (kepemimpinan, motivasi kerja dan pelatihan) dapat menjelaskan variable terikat (kinerja) dalam

model persamaan regresi liniernya sebesar 63,33 %. Sisanya sebesar 36,67% adalah pengaruh dari variabel lain selain seperti ketersediaan dana, material atau sarana dan prasarana kantor, kurang - nya jumlah pegawai khususnya tenaga teknis operasional, belum tersedianya data pegawai se- Kabupaten Tapanuli Tengah di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah dan faktor lainnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil pengujian terhadap hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja dan pelatihan secara serempak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Kabupaten Tapanuli Tengah
2. Kepemimpinan secara parsial tidak memiliki pengaruh dominan dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Kabupaten Tapanuli Tengah
3. Pelatihan pegawai secara parsial tidak memiliki pengaruh dominan dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Kabupaten Tapanuli Tengah
4. Motivasi kerja secara parsial memiliki pengaruh dominan dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Kabupaten Tapanuli Tengah

B. Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, disarankan kepada penentu kebijakan kepegawaian di Kabupaten Tapanuli Tengah untuk memperhatikan hal-hal berikut yaitu :

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah yaitu kepemimpinan, motivasi kerja dan pelatihan pegawai.
2. Agar kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah dapat meningkat, maka faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja harus ditingkatkan secara simultan.
3. Motivasi kerja pegawai harus mendapatkan perhatian yang lebih besar dibandingkan faktor-faktor lainnya karena memiliki pengaruh yang paling signifikan terhadap kinerja pegawai
4. Bagi peneliti lain yang ingin mengetahui lebih jauh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai agar memperluas variabel bebas sehingga dapat diketahui faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja

DAFTAR PUSTAKA

- Aloisya Alfra Phalestie. (2009). Prestasi Kerja. Diambil dari situs World Wide Web <http://rumahbelajarpsikologi.com/index?/php,2009>
- Andreas Loko. (2004). *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Cetakan Pertama Yogyakarta: Amara Books.
- Dwi, R. & Nurri,H. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Eni Murdianingsih. (2005). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai BPM dan PKUD Provinsi DKI Jakarta. Diambil dari situs World Wide Web <http://elibrary.mb.ipb.ac.id/index.php>
- Faried Wijaya Mansoer. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Heirunissa. (2004). Analisis faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi kerja karyawan PT. Cahaya Sakti Furintraco. Diambil dari situs World Wide Web <http://elibrary.mb.ipb.ac.id/index.php>
- Iswanto Yun.(2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Karimin Jaya Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Penyuluh KB di Jambi.
Diambil dari situs World Wide Web <http://elibrary.mb.ipb.ac.id/index.php>
- Mirrian Sofyan Arief. (2006). *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Universitas Terbuka.
Nisrul Irawati. (2004). Kepemimpinan Efektif, Kepemimpinan yang Mampu mengambil keputusan yang tepat, USU Medan. Diambil dari situs World Wide Web <http://doc.google.com>
- Robbins Stephen P. (2007). *Perilaku Organisasi*. Cetakan Kedua Edisi ke-10. Jakarta: PT. Index.
- Samsudin. (2005). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Kepala Desa dalam Pelaksanaan Tugas Pemerintahan Desa di Kabupaten Katingan Propinsi Kalimantan Tengah. Diambil dari situs World Wide Web <http://elibrary.mb.ipb.ac.id/index.php>

- Sholikhin. (2006). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tegal. Diambil dari situs World Wide Web <http://elibrary.mb.ipb.ac.id/index.php>
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Cetakan ke-3. Bandung: Alfabeta.
- Surya Dharma. (2009). *Manajemen Kinerja, Falsafah Teori dan Penerapannya*. Cetakan ke-2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Tambunan, Emil, H. (2005). *Kunci Menuju Sukses dalam Manajemen dan Kepemimpinan*. Cetakan ke-10. Bandung: Indonesia Publishing House.
- Untung Haryono. (2008). Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT Unitex Tbk. Diambil dari situs World Wide Web <http://elibrary.mb.ipb.ac.id/index.php>
- Winardi. (2000). *Kepemimpinan dan Manajemen*. Cetakan ke-2. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba 4.

LAMPIRAN 1.

Tabulasi Data Kuesioner Pegawai BKD Kabupaten Tapanuli Tengah

Respon den	no 1	no 2	no 3	no 4	no 5	no 6	no 7	no 8	jml kinerja	no 9	no 10	no 11	no 12	no 13	jml Kepemim pinan	no 14	no 15	no 16	no 17	no 18	jml motiv kerja	no 19	no 20	no 21	no 22	no 23	Jml Pela tihan
1	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
2	4	5	4	5	5	4	5	5	37	4	5	3	5	5	22	5	5	4	4	4	22	5	5	5	4	4	23
3	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	3	5	5	21	4	4	2	4	4	18	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
5	4	4	4	4	3	4	4	5	32	5	5	4	5	4	23	4	5	1	4	4	18	4	4	4	4	3	19
6	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	3	5	5	21	4	4	2	4	4	18	4	4	4	4	4	20
7	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	3	4	4	19	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	20
8	5	4	5	5	4	4	4	4	35	4	4	4	4	4	20	4	3	3	4	4	18	4	5	5	3	3	20
9	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
10	5	4	5	5	4	5	5	4	37	5	5	4	5	5	24	5	5	4	5	5	24	5	5	5	4	5	24
11	5	5	5	5	2	5	5	5	37	5	5	5	5	5	25	4	5	4	5	5	23	4	5	5	4	3	21
12	4	3	4	5	3	4	4	4	31	4	4	4	4	4	20	4	4	3	5	5	21	4	5	3	3	3	18
13	5	4	5	5	5	5	5	5	39	5	5	4	5	5	24	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	4	24
14	5	4	5	5	4	4	4	5	36	5	5	5	5	5	25	5	5	2	4	4	20	4	5	5	5	4	23
15	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	2	4	2	15	4	4	2	3	4	17	2	2	2	2	2	10
16	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
17	4	5	3	4	3	4	5	5	33	5	4	5	5	5	24	4	4	4	4	5	21	5	5	5	4	4	23
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
19	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	25	5	5	4	4	5	23	5	5	5	4	4	23
20	2	2	2	2	3	2	2	3	18	2	3	3	2	3	13	2	2	1	2	5	12	2	2	2	3	3	12
21	3	4	4	5	4	3	4	4	31	5	5	4	4	4	22	4	5	2	4	5	20	3	3	4	4	3	17
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	3	18
23	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	3	5	5	21	4	4	2	4	4	18	4	4	4	4	4	20
24	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	5	4	5	5	23	5	5	4	5	5	24	5	5	4	4	4	22
25	5	4	5	5	4	5	5	4	37	5	5	4	5	5	24	5	5	4	5	5	24	5	5	5	4	5	24
26	5	4	5	5	4	4	4	5	36	4	5	4	4	4	21	5	5	4	5	5	24	4	5	5	5	4	23
27	5	4	5	5	4	5	4	4	36	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
28	5	4	5	5	4	2	4	5	34	5	5	2	5	4	21	5	5	2	5	5	22	4	4	4	4	3	19
29	4	4	4	4	4	5	5	4	34	5	5	5	5	4	24	5	5	4	5	5	24	5	5	5	5	5	25
30	4	4	4	4	4	5	5	4	34	4	4	3	5	5	21	4	4	2	4	4	18	4	4	4	4	4	20
31	5	5	4	5	4	4	5	4	36	4	4	5	3	3	19	5	5	2	5	4	21	5	5	5	5	5	25
32	5	5	4	5	4	4	5	5	37	5	5	4	5	4	23	4	4	3	4	5	20	4	4	4	4	4	20

LAMPIRAN 2

Tabulasi Data Kuesioner Pegawai BKD Kabupaten Tapanuli Utara

Respon den	no 1	no 2	no 3	no 4	no 5	no 6	no 7	no 8	jml kinerja	no 9	no 10	no 11	no 12	no 13	jml Kepemim pinan	no 14	no 15	no 16	no 17	no 18	jml motiv kerja	no 19	no 20	no 21	no 22	no 23	Jml Pela tihan
1	3	3	4	3	4	4	4	3	28	4	4	5	3	5	21	5	5	5	5	5	25	4	5	4	5	4	22
2	4	5	4	4	4	5	4	4	34	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	24	5	5	5	5	5	25
3	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	24	5	5	5	4	4	23
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	5	4	4	4	4	21	5	4	5	5	4	23	5	5	4	5	5	24
5	4	4	4	4	4	4	4	4	32	5	5	5	5	5	25	5	4	4	5	4	22	5	5	5	5	5	25
6	4	4	4	5	4	4	4	4	33	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	4	23	5	5	5	5	5	25
7	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	4	4	4	5	22	5	5	5	4	5	24	4	4	4	4	4	20
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32	5	4	4	4	4	21	4	4	5	4	4	21	5	5	5	4	4	23
9	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	25	4	5	4	4	4	21	5	5	5	4	4	23
10	4	4	4	4	4	4	4	4	32	5	4	4	4	4	21	4	4	5	4	4	21	5	5	5	5	5	25
11	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	4	4	4	4	21	5	5	4	5	5	24	4	4	4	5	5	22
12	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	4	4	4	5	22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	5	22
13	4	4	4	4	4	4	4	4	32	5	5	5	5	5	25	4	4	4	5	4	21	4	4	4	5	5	22
14	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	4	4	4	5	22	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20
15	4	4	4	4	4	4	4	4	32	5	5	5	5	4	24	5	4	4	4	4	21	3	3	3	3	3	15
16	4	4	4	4	4	4	4	4	32	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	3	15
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21	3	3	3	3	3	15
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25
19	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	20	5	5	5	4	5	24	4	4	4	4	4	20
21	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	20	5	5	5	4	5	24	4	4	4	4	4	20
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32	5	5	5	5	5	25	4	4	4	5	4	21	5	5	5	5	5	25
23	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20
24	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
25	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20
26	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
27	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
29	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
30	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
31	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20
32	5	4	4	4	4	4	4	4	33	5	4	4	4	5	22	5	4	5	5	5	24	5	5	3	3	3	19
33	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	20	5	4	5	5	5	24	4	4	4	4	4	20

LAMPIRAN 3.

Uji Validitas Instrumen Penelitian

Kinerja

NO	Pearson Corellation	Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
1	0,766	0,000	Valid
2	0,940	0,000	Valid
3	0,964	0,000	Valid
4	0,921	0,000	Valid
5	0,964	0,000	Valid
6	0,922	0,000	Valid
7	0,964	0,000	Valid
8	0,978	0,000	Valid

Kepemimpinan

NO	Pearson Corellation	Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
1	0,775	0,000	Valid
2	0,948	0,000	Valid
3	0,895	0,000	Valid
4	0,882	0,000	Valid
5	0,799	0,000	Valid

Mivasi Kerja

NO	Pearson Corellation	Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
1	0,808	0,000	Valid
2	0,774	0,000	Valid
3	0,766	0,000	Valid
4	0,562	0,000	Valid
5	0,919	0,000	Valid

PELATIHAN

NO	Pearson Corellation	Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
1	0,901	0,000	Valid
2	0,898	0,000	Valid
3	0,920	0,000	Valid
4	0,890	0,000	Valid
5	0,896	0,000	Valid

LAMPIRAN 4.

Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

NO	VARIABEL	Cronbach's Alpha	r kritis	Kesimpulan
1	Kinerja	0,974	0,70	Reliabel
2	Kepemimpinan	0,910	0,70	Reliabel
3	Motivasi Kerja	0,821	0,70	Reliabel
4	Pelatihan	0,942	0,70	Reliabel

Uji Hipotesis Penelitian
ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	295,148	3	98,383	18,823	,000(a)
	Residual	146,352	28	5,227		
	Total	441,500	31			

a Predictors: (Constant), Pelatihan (X3), Motivasi Kerja (X2), Kepemimpinan (X1)

b Dependent Variable: Kinerja (Y)

LAMPIRAN 5.

Correlations KINERJA

		no1	no2	no3	no4	no5	no6	no7	no8	jml_ki nerja
no1	Pearson Correlation	1	,671(**)	,643(**)	,671(**)	,643(**)	,566(**)	,643(**)	,744(*)	,766(*)
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
no2	Pearson Correlation	,671(**)	1	,855(**)	,865(**)	,855(**)	,933(**)	,855(**)	,933(*)	,940(*)
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
no3	Pearson Correlation	,643(**)	,855(**)	1	,855(**)	1,000(**)	,916(**)	1,000(**)	,927(*)	,964(*)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	.	,000	.	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
no4	Pearson Correlation	,671(**)	,865(**)	,855(**)	1	,855(**)	,783(**)	,855(**)	,933(*)	,921(*)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
no5	Pearson Correlation	,643(**)	,855(**)	1,000(**)	,855(**)	1	,916(**)	1,000(**)	,927(*)	,964(*)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	.	,000	.	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
no6	Pearson Correlation	,566(**)	,933(**)	,916(**)	,783(**)	,916(**)	1	,916(**)	,856(*)	,922(*)
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
no7	Pearson Correlation	,643(**)	,855(**)	1,000(**)	,855(**)	1,000(**)	,916(**)	1	,927(*)	,964(*)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	.	,000	.	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
no8	Pearson Correlation	,744(**)	,933(**)	,927(**)	,933(**)	,927(**)	,856(**)	,927(**)	1	,978(*)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Jml_K inerja	Pearson Correlation	,766(**)	,940(**)	,964(**)	,921(**)	,964(**)	,922(**)	,964(**)	,978(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31

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

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	31	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

LAMOPIRAN 6.

Reliability Statistics KINERJA

Cronbach's Alpha	N of Items
,974	8

Correlations KEPEMIMPINAN

		no9	no10	no11	no12	no13	jml_kepemi mpinan
no9	Pearson Correlation	1	,586(**)	,494(**)	,600(**)	,640(**)	,775(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,001	,005	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31
no10	Pearson Correlation	,586(**)	1	,930(**)	,942(**)	,622(**)	,948(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	.	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31
no11	Pearson Correlation	,494(**)	,930(**)	1	,753(**)	,682(**)	,895(**)
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	.	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31
no12	Pearson Correlation	,600(**)	,942(**)	,753(**)	1	,490(**)	,882(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,005	,000
	N	31	31	31	31	31	31
no13	Pearson Correlation	,640(**)	,622(**)	,682(**)	,490(**)	1	,799(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,005	.	,000
	N	31	31	31	31	31	31
jml_kepemimp inan	Pearson Correlation	,775(**)	,948(**)	,895(**)	,882(**)	,799(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	31	31	31	31	31	31

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

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	31	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

LAMPIRAN 7.

Reliability Statistics KEPEMIMPINAN

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	5

Correlations MOTIVASI KERJA

		no14	no15	no16	no17	no18	jml_motivk erja
no14	Pearson Correlation	1	,502(**)	,539(**)	,395(*)	,694(**)	,808(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,004	,002	,028	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31
no15	Pearson Correlation	,502(**)	1	,483(**)	,148	,805(**)	,774(**)
	Sig. (2-tailed)	,004	.	,006	,426	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31
no16	Pearson Correlation	,539(**)	,483(**)	1	,253	,672(**)	,766(**)
	Sig. (2-tailed)	,002	,006	.	,170	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31
no17	Pearson Correlation	,395(*)	,148	,253	1	,338	,561(**)
	Sig. (2-tailed)	,028	,426	,170	.	,063	,001
	N	31	31	31	31	31	31
no18	Pearson Correlation	,694(**)	,805(**)	,672(**)	,338	1	,919(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,063	.	,000
	N	31	31	31	31	31	31
jml_motivkerja	Pearson Correlation	,808(**)	,774(**)	,766(**)	,561(**)	,919(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	.
	N	31	31	31	31	31	31

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

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

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	31	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

LAMPIRAN 8..

Reliability Statistics MOTIVASI KERJA

Cronbach's Alpha	N of Items
,821	5

Correlations PELATIHAN

		no19	no20	no21	no22	no23	jml pelatihan
no19	Pearson Correlation	1	,964(**)	,834(**)	,622(**)	,656(**)	,901(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31
no20	Pearson Correlation	,964(**)	1	,808(**)	,661(**)	,629(**)	,898(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31
no21	Pearson Correlation	,834(**)	,808(**)	1	,739(**)	,767(**)	,920(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31
no22	Pearson Correlation	,622(**)	,661(**)	,739(**)	1	,968(**)	,890(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31
no23	Pearson Correlation	,656(**)	,629(**)	,767(**)	,968(**)	1	,896(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	31	31	31	31	31	31
jml_pelatihan	Pearson Correlation	,901(**)	,898(**)	,920(**)	,890(**)	,896(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	31	31	31	31	31	31

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

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	31	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

LAMPIRAN 9.

Reliability Statistics PELATIHAN

Cronbach's Alpha	N of Items
,942	5

UJI HIPOTESIS PENELITIAN

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,818(a)	,669	,633	2,28623	1,904

a Predictors: (Constant), jml_pelatihan, jml_kepemimpinan, jml_motivkerja

b Dependent Variable: jml_kinerja

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	295,148	3	98,383	18,823	,000(a)
	Residual	146,352	28	5,227		
	Total	441,500	31			

a Predictors: (Constant), jml_pelatihan, jml_kepemimpinan, jml_motivkerja

b Dependent Variable: jml_kinerja

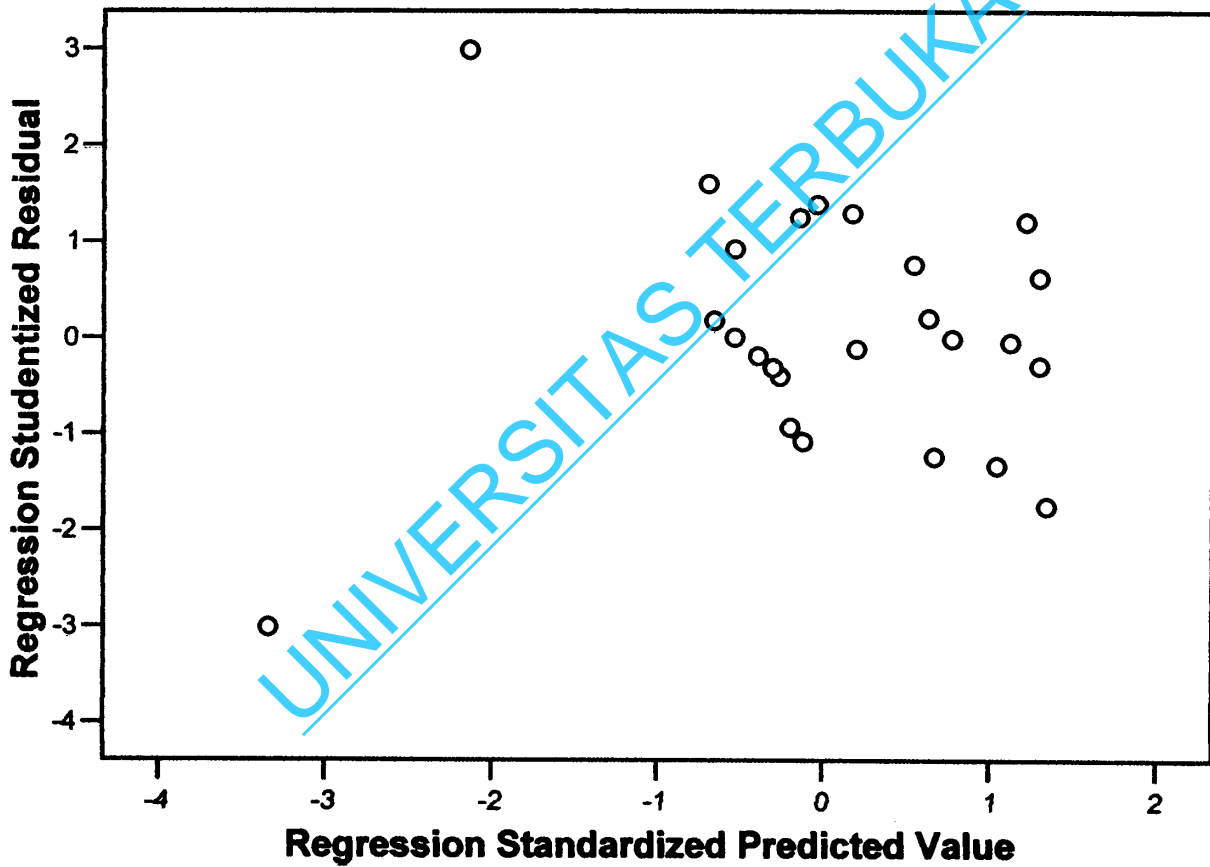
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,038	3,510		2,290	,030
	jml_kepemimpinan	,490	,256	,347	1,915	,066
	jml_motivkerja	,601	,254	,422	2,370	,025
	jml_pelatihan	,141	,219	,121	,646	,524

a Dependent Variable: jml_kinerja

Scatterplot

Dependent Variable: jml_kinerja



LAMPIRAN 11

TANGGAPAN RESPONDEN BKD KABUPATEN TAPANULI TENGAH

1. Kinerja Pengawai (Y)

No	Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	Jumlah
1	Responden 1	4	4	4	4	4	4	4	4	32
2	Responden 2	4	3	4	5	3	4	5	5	33
3	Responden 3	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	Responden 4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	Responden 5	4	4	4	4	3	4	4	5	32
6	Responden 6	4	4	4	4	4	4	4	4	32
7	Responden 7	4	4	4	4	4	4	4	4	32
8	Responden 8	5	4	5	5	4	4	4	4	35
9	Responden 9	4	4	4	4	4	4	4	4	32
10	Responden 10	5	4	5	5	4	5	5	4	37
11	Responden 11	5	5	5	5	2	5	5	5	37
12	Responden 12	4	3	4	5	3	4	4	4	31
13	Responden 13	5	4	5	5	5	5	5	5	39
14	Responden 14	5	4	5	5	4	4	4	5	36
15	Responden 15	4	4	4	4	4	4	4	4	32
16	Responden 16	4	4	4	4	4	4	4	4	32
17	Responden 17	4	5	3	4	3	4	5	5	33
18	Responden 18	4	4	4	4	4	4	4	4	32
19	Responden 19	5	5	5	5	5	5	5	5	40
20	Responden 20	2	4	4	4	3	5	5	5	32
21	Responden 21	3	4	4	5	4	3	4	4	31
22	Responden 22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
23	Responden 23	4	4	4	4	4	4	4	4	32
24	Responden 24	4	4	5	5	4	4	4	4	34
25	Responden 25	5	4	5	5	4	5	5	4	37
26	Responden 26	5	4	5	5	4	4	4	5	36
27	Responden 27	5	4	5	5	4	5	4	4	36
28	Responden 28	5	4	5	5	4	2	4	5	34
29	Responden 29	4	4	4	4	4	5	5	4	34
30	Responden 30	4	4	4	4	4	4	4	4	32
31	Responden 31	5	5	4	5	4	4	5	4	36
32	Responden 32	5	5	4	5	4	4	5	5	37
Jumlah		137	131	138	144	123	133	139	139	1084

LAMPIRAN 12

TANGGAPAN RESPONDEN BKD KABUPATEN TAPANULI TENGAH

2. Kepemimpinan (X1)

No	Responden	1	2	3	4	5	Jumlah
1	Responden 1	4	4	4	4	4	20
2	Responden 2	4	5	3	5	5	22
3	Responden 3	4	4	3	5	5	21
4	Responden 4	4	4	4	4	4	20
5	Responden 5	5	5	4	5	4	23
6	Responden 6	4	4	3	5	5	21
7	Responden 7	4	4	3	4	4	19
8	Responden 8	4	4	4	4	4	20
9	Responden 9	4	4	4	4	4	20
10	Responden 10	5	5	4	5	5	24
11	Responden 11	5	5	5	5	5	25
12	Responden 12	4	4	4	4	4	20
13	Responden 13	5	5	4	5	5	24
14	Responden 14	5	5	5	5	5	25
15	Responden 15	4	3	2	4	2	15
16	Responden 16	4	4	4	4	4	20
17	Responden 17	5	4	5	5	5	24
18	Responden 18	4	4	4	4	4	20
19	Responden 19	5	5	5	5	5	25
20	Responden 20	5	5	4	5	5	24
21	Responden 21	5	5	4	4	4	22
22	Responden 22	4	4	4	4	4	20
23	Responden 23	4	4	3	5	5	21
24	Responden 24	4	5	4	5	5	23
25	Responden 25	5	5	4	5	5	24
26	Responden 26	4	5	4	4	4	21
27	Responden 27	4	4	4	5	4	21
28	Responden 28	5	5	2	5	4	21
29	Responden 29	5	5	5	5	4	24
30	Responden 30	4	4	3	5	5	21
31	Responden 31	4	4	5	3	3	19
32	Responden 32	5	5	4	5	4	23
	Jumlah	141	142	124	146	139	692

LAMPIRAN 13

TANGGAPAN RESPONDEN BKD KABUPATEN TAPANULI TENGAH
3. Motivasi Kerja (X2)

No	Responden	1	2	3	4	5	Jumlah
1	Responden 1	4	4	4	4	4	20
2	Responden 2	5	5	4	4	4	22
3	Responden 3	4	4	2	4	4	18
4	Responden 4	4	4	4	4	4	20
5	Responden 5	4	5	1	4	4	18
6	Responden 6	4	4	2	4	4	18
7	Responden 7	4	4	3	4	4	19
8	Responden 8	4	3	3	4	4	18
9	Responden 9	4	4	4	4	4	20
10	Responden 10	5	5	4	5	5	24
11	Responden 11	4	5	4	5	5	23
12	Responden 12	4	4	3	5	5	21
13	Responden 13	5	5	5	5	4	24
14	Responden 14	5	5	2	4	4	20
15	Responden 15	4	4	2	3	4	17
16	Responden 16	4	4	4	4	4	20
17	Responden 17	5	4	4	4	5	22
18	Responden 18	4	4	4	4	4	20
19	Responden 19	5	5	4	4	5	23
20	Responden 20	5	5	1	5	5	21
21	Responden 21	4	5	2	4	5	20
22	Responden 22	4	4	4	4	4	20
23	Responden 23	4	4	2	4	4	18
24	Responden 24	5	5	4	5	5	24
25	Responden 25	5	5	4	5	5	24
26	Responden 26	5	5	4	5	5	24
27	Responden 27	4	4	4	4	4	20
28	Responden 28	5	5	2	5	5	22
29	Responden 29	5	5	4	5	5	24
30	Responden 30	4	4	2	4	4	18
31	Responden 31	5	5	2	5	4	21
32	Responden 32	4	4	3	4	5	20
	Jumlah	141	142	101	138	141	663

LAMPIRAN 14

TANGGAPAN RESPONDEN BKD KABUPATEN TAPANULJ TENGAH
4. Pelatihan Pengawai (X3)

No	Responden	1	2	3	4	5	Jumlah
1	Responden 1	4	4	4	4	4	20
2	Responden 2	5	5	5	4	4	23
3	Responden 3	4	4	4	4	4	20
4	Responden 4	4	4	4	4	4	20
5	Responden 5	4	4	4	4	3	19
6	Responden 6	4	4	4	4	4	20
7	Responden 7	4	4	4	4	4	20
8	Responden 8	4	5	5	3	3	20
9	Responden 9	4	4	4	4	4	20
10	Responden 10	5	5	5	4	5	24
11	Responden 11	4	5	5	4	3	21
12	Responden 12	4	5	3	3	3	18
13	Responden 13	5	5	5	5	4	24
14	Responden 14	4	5	5	5	4	23
15	Responden 15	2	2	2	2	2	10
16	Responden 16	4	4	4	4	4	20
17	Responden 17	5	5	5	4	4	23
18	Responden 18	4	4	4	4	4	20
19	Responden 19	5	5	5	4	4	23
20	Responden 20	3	4	4	3	3	17
21	Responden 21	3	3	4	4	3	17
22	Responden 22	4	4	4	3	3	18
23	Responden 23	4	4	4	4	4	20
24	Responden 24	5	5	4	4	4	22
25	Responden 25	5	5	5	4	5	24
26	Responden 26	4	5	5	5	4	23
27	Responden 27	4	4	4	4	4	20
28	Responden 28	4	4	4	4	3	19
29	Responden 29	5	5	5	5	5	25
30	Responden 30	4	4	4	4	4	20
31	Responden 31	5	5	5	5	5	25
32	Responden 32	4	4	4	4	4	20
	Jumlah	133	139	137	127	122	658

LAMPIRAN 15

TANGGAPAN RESPONDEN UJI INSTRUMEN BKD KAB.TAP.UTARA

1. Kinerja Pengawai(Y)

No	Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	Jumlah
1	Responden 1	5	5	4	3	4	4	3	4	32
2	Responden 2	5	5	4	4	5	4	5	4	36
3	Responden 3	5	5	4	5	4	5	4	5	37
4	Responden 4	5	4	5	4	4	5	4	5	36
5	Responden 5	5	5	4	4	5	4	4	5	36
6	Responden 6	5	4	5	4	4	5	4	4	35
7	Responden 7	5	4	5	5	4	5	5	4	37
8	Responden 8	5	5	4	4	4	5	5	4	36
9	Responden 9	5	5	4	5	4	5	4	4	36
10	Responden 10	5	5	4	4	5	4	5	4	36
11	Responden 11	5	4	4	5	4	5	4	5	36
12	Responden 12	5	5	5	5	4	4	5	5	38
13	Responden 13	5	4	4	4	4	5	4	5	35
14	Responden 14	5	5	5	5	4	5	5	5	39
15	Responden 15	5	4	5	4	5	4	5	4	36
16	Responden 16	5	4	5	4	5	4	5	4	36
17	Responden 17	5	4	5	4	5	4	5	4	36
18	Responden 18	5	4	5	4	5	4	5	4	36
19	Responden 19	5	4	5	4	5	4	5	4	36
20	Responden 20	4	4	4	4	4	4	4	4	32
21	Responden 21	5	4	5	4	5	4	5	4	36
22	Responden 22	5	4	5	4	5	4	5	4	36
23	Responden 23	4	5	4	5	4	5	4	5	36
24	Responden 24	5	4	5	4	5	4	5	4	36
25	Responden 25	5	4	5	4	5	4	5	4	36
26	Responden 26	5	4	5	4	5	4	5	4	36
27	Responden 27	5	4	5	4	5	4	5	4	36
28	Responden 28	4	4	3	4	5	4	3	3	30
29	Responden 29	5	4	5	4	5	4	5	4	36
30	Responden 30	5	4	5	4	5	4	5	4	36
31	Responden 31	5	4	5	4	5	4	5	4	36
32	Responden 32	5	4	5	4	5	4	5	4	36
33	Responden 33	5	4	5	4	5	4	5	4	36
	Jumlah	154	134	145	130	143	134	145	132	1117

LAMPIRAN 16

TANGGAPAN RESPONDEN UJI INSTRUMEN BKD KAB.TAP.UTARA

2. Kepemimpinan (X1)

No	Responden	1	2	3	4	5	Jumlah
1	Responden 1	4	4	4	5	5	22
2	Responden 2	5	4	5	4	5	23
3	Responden 3	5	4	5	5	5	24
4	Responden 4	5	4	4	5	4	22
5	Responden 5	5	4	5	5	5	24
6	Responden 6	5	4	5	5	5	24
7	Responden 7	5	4	4	5	5	23
8	Responden 8	5	5	4	5	4	23
9	Responden 9	5	4	5	4	5	23
10	Responden 10	5	4	4	5	4	22
11	Responden 11	5	5	4	5	4	23
12	Responden 12	5	4	4	5	5	23
13	Responden 13	5	5	5	4	5	24
14	Responden 14	5	4	4	4	5	22
15	Responden 15	5	4	5	4	4	22
16	Responden 16	5	4	5	4	5	23
17	Responden 17	4	5	4	5	4	22
18	Responden 18	5	4	5	4	5	23
19	Responden 19	4	5	4	5	4	22
20	Responden 20	4	4	5	4	5	22
21	Responden 21	4	5	4	5	4	22
22	Responden 22	5	4	5	4	5	23
23	Responden 23	4	5	4	5	4	22
24	Responden 24	4	5	4	5	4	22
25	Responden 25	4	5	4	5	4	22
26	Responden 26	4	5	4	5	4	22
27	Responden 27	4	5	4	5	4	22
28	Responden 28	5	4	4	4	4	21
29	Responden 29	4	5	4	5	4	22
30	Responden 30	4	5	4	5	4	22
31	Responden 31	4	5	4	5	4	22
32	Responden 32	5	5	4	4	5	23
33	Responden 33	4	5	4	5	4	22
	Jumlah	142	140	134	146	138	700

LAMPIRAN 17

TANGGAPAN RESPONDEN UJI INSTRUMEN BKD KAB.TAP.UTARA

³
Motivasi Kerja (X2)

No	Responden	1	2	3	4	5	Jumlah
1	Responden 1	5	4	5	4	5	23
2	Responden 2	5	4	5	4	5	23
3	Responden 3	5	4	5	5	4	23
4	Responden 4	5	5	4	5	4	23
5	Responden 5	5	4	5	5	4	23
6	Responden 6	5	4	5	4	5	23
7	Responden 7	5	4	5	4	4	22
8	Responden 8	5	4	5	4	4	22
9	Responden 9	5	5	4	5	4	23
10	Responden 10	5	4	5	4	4	22
11	Responden 11	5	5	4	4	5	23
12	Responden 12	5	5	4	4	4	22
13	Responden 13	5	5	4	5	4	23
14	Responden 14	5	4	5	5	5	24
15	Responden 15	5	5	4	4	4	22
16	Responden 16	4	5	4	5	4	22
17	Responden 17	5	3	4	5	4	21
18	Responden 18	4	5	4	5	4	22
19	Responden 19	5	4	5	4	5	23
20	Responden 20	5	5	4	3	3	23
21	Responden 21	5	4	5	4	5	23
22	Responden 22	4	5	4	5	4	22
23	Responden 23	5	4	5	4	5	23
24	Responden 24	5	4	5	4	5	23
25	Responden 25	5	4	5	4	5	23
26	Responden 26	5	4	5	4	5	23
27	Responden 27	5	4	5	4	5	23
28	Responden 28	5	4	3	3	4	19
29	Responden 29	5	4	5	4	5	23
30	Responden 30	5	4	5	4	5	23
31	Responden 31	5	4	5	4	5	23
32	Responden 32	5	4	5	4	5	23
33	Responden 33	5	4	5	4	5	23
	Jumlah	152	132	145	134	141	70

LAMPIRAN 18

TANGGAPAN RESPONDEN UJI INSTRUMEN BKD KAB.TAP.UTARA
4. Pelatihan Pengawai (X3)

No	Responden	1	2	3	4	5	Jumlah
1	Responden 1	4	5	4	5	4	22
2	Responden 2	5	4	5	4	5	23
3	Responden 3	5	5	5	4	4	23
4	Responden 4	5	4	4	3	5	21
5	Responden 5	5	4	5	5	5	24
6	Responden 6	5	4	5	4	5	23
7	Responden 7	5	4	4	5	4	22
8	Responden 8	5	4	5	5	4	23
9	Responden 9	5	4	5	5	4	23
10	Responden 10	5	5	5	4	5	24
11	Responden 11	5	4	4	4	5	22
12	Responden 12	5	4	4	3	5	21
13	Responden 13	5	5	4	4	5	23
14	Responden 14	5	3	4	4	4	20
15	Responden 15	5	3	3	3	4	18
16	Responden 16	4	3	3	3	4	17
17	Responden 17	5	3	3	4	5	20
18	Responden 18	5	3	5	3	5	21
19	Responden 19	4	5	4	5	4	22
20	Responden 20	4	4	4	4	4	20
21	Responden 21	4	5	4	5	4	22
22	Responden 22	5	4	5	4	5	23
23	Responden 23	4	5	4	5	4	22
24	Responden 24	5	4	5	4	5	23
25	Responden 25	4	5	4	5	4	22
26	Responden 26	5	4	5	4	5	23
27	Responden 27	5	4	5	4	5	23
28	Responden 28	4	4	4	4	4	20
29	Responden 29	5	4	5	4	5	23
30	Responden 30	5	4	5	4	5	23
31	Responden 31	4	5	4	5	4	22
32	Responden 32	5	5	3	4	5	22
33	Responden 33	4	5	4	5	4	22
	Jumlah	147	130	134	130	141	682

LAMPIRAN 19

KUESIONER PENELITIAN**A. PETUNJUK**

1. Bapak/ibu yang kami hormati, mohon kiranya berkenan mengisi kuesioner di bawah ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Kuesioner ini disebarakan dalam rangka untuk menyelesaikan tesis kami yang berjudul :

“Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah”

2. Berilah tanda silang (X) pada kolom yang telah tersedia dengan memilih sesuai dengan keadaan sebenarnya

3. Terdapat lima alternative jawaban :

- 5 = Sangat Setuju
- 4 = Setuju
- 3 = Ragu-ragu
- 2 = Tidak Setuju
- 1 = Sangat Tidak Setuju

B. DATA RESPONDEN

1. No. Kuesioner :..... (diisi oleh peneliti)
2. Tgl/bulan/thn :
3. Pangkat/Golongan :.....
4. Masa kerja :.....tahun
5. Jenis Kelamin : L / P (coret yang tidak perlu)
6. Pendidikan Terakhir :.....
7. Jabatan :.....

C. UCAPAN TERIMA KASIH

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

LAMPIRAN 20.

D. KUESIONER

1. Kinerja Pegawai (Y)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	KS	SKS
1	Bapak/Ibu melaksanakan tugas sesuai dengan uraian tugas Bapak/Ibu.	5	4	3	2	1
2	Bapak/Ibu mampu menyelesaikan tugas tepat waktu.	5	4	3	2	1
3	Bapak/Ibu mampu bekerjasama dengan harmonis pada rekan sekerja.	5	4	3	2	1
4	Bapak/Ibu memiliki hubungan yang baik dengan atasan Bapak/Ibu.	5	4	3	2	1
5	Bapak/Ibu merasa berhasil secara pribadi dalam pekerjaan.	5	4	3	2	1
6	Bapak/Ibu sedang melakukan pekerjaan yang dipandang sangat berharga bagi pengembangan karir Bapak/Ibu.	5	4	3	2	1
7	Bapak/Ibu selalu berusaha memupuk kemampuan berinisiatif dalam meningkatkan prestasi kerja.	5	4	3	2	1
8	Bapak/Ibu mentaati peraturan dalam menjalankan tugas.	5	4	3	2	1

2. Kepemimpinan (X1)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	KS	SKS
9	Kepribadian Atasan Bapak/Ibu sangat menyenangkan.	5	4	3	2	1
10	Atasan Bapak/Ibu memberikan kesempatan dalam peningkatan karir.	5	4	3	2	1
11	Atasan Bapak/Ibu memberikan uang tambahan untuk prestasi kerja yang bagus	5	4	3	2	1
12	Ketika muncul pekerjaan yang sukar Atasan Bapak/Ibu berusaha membantu dalam menyelesaikannya.	5	4	3	2	1
13	Atasan Bapak/Ibu meminta saran Bapak/Ibu dalam pengambilan keputusan.	5	4	3	2	1

LAMPIRAN 21

KUESIONER

3. Motivasi Kerja (X2)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	KS	SKS
14	Bapak/Ibu berusaha dengan sungguh-sungguh dalam meningkatkan kinerja	5	4	3	2	1
15	Bapak/Ibu menikmati kepuasan dari menyelesaikan tugas yang sulit.	5	4	3	2	1
16	Bapak/Ibu menikmati persaingan dan kemenangan.	5	4	3	2	1
17	Bapak/Ibu menikmati tanggungjawab yang diberikan.	5	4	3	2	1
18	Bapak/Ibu cenderung membangun hubungan yang erat dengan rekan kerja.	5	4	3	2	1

4. Pelatihan Pegawai (X3)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	KS	SKS
19	Bapak/Ibu merasa bahwa sasaran pendidikan dan pelatihan telah mampu meningkatkan kinerja Bapak/Ibu.	5	4	3	2	1
20	Pelatihan mempunyai pengaruh dalam menambah ketrampilan dalam melaksanakan tugas.	5	4	3	2	1
21	Materi pendidikan dan pelatihan mampu meningkatkan pengetahuan Bapak/Ibu dalam melaksanakan tugas.	5	4	3	2	1
22	Metode pelatihan yang saya terima telah sesuai dengan aturan pembelajaran yang ditentukan.	5	4	3	2	1
23	Lama pelatihan yang Bapak/Ibu terima sudah sesuai dalam meningkatkan ketrampilan kerja.	5	4	3	2	1

Terimakasih atas bantuan Bapak/Ibu yang saya hormati.