

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI KOMUNIKASI,
MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI (STUDI KASUS DI INSPEKTORAT
KABUPATEN BIMA)**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

ANDI HARIS NASUTION

NIM. 500651999

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2020

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI
KOMUNIKASI, MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(Studi Kasus di Inspektorat Kabupaten Bima)**

Andi Haris Nasution

Email : nasution257@gmail.com

Program Pascasarjana
Universitas Terbuka

Abstrak

Optimalisasi kinerja pegawai Inspektorat Pemerintah Kabupaten/Kota sangat dibutuhkan dalam rangka menjalankan fungsi pengawasan di daerah. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh secara parsial kepemimpinan, kompetensi komunikasi, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Bima serta untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh secara simultan kepemimpinan, kompetensi komunikasi, motivasi dan budaya organisasi kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Bima. Sampel dalam penelitian ini adalah Pejabat Struktural dan Pejabat Fungsional yang terlibat dalam pelaksanaan evaluasi LKjIP SKPD, Reviu LKjIP Pemerintah Daerah dan *Self Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP sejumlah 50 orang dengan teknik *purposive sampling*. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS) dan program *Statistical Program for Social Sciences* (SPSS) versi 16. Hasil penelitian membuktikan bahwa secara parsial kepemimpinan, kompetensi komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dan motivasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai serta secara simultan kepemimpinan, kompetensi komunikasi, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi Pemerintah Kabupaten Bima umumnya, khususnya Inspektorat Kabupaten Bima untuk mengoptimalkan kinerja pegawai dalam menjalankan fungsinya dan sekaligus sebagai bahan referensi bagi Pemerintah Kabupaten Bima dalam merumuskan kebijakan terkait evaluasi LKjIP SKPD, Reviu LKjIP Pemerintah Daerah dan *Self Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kompetensi Komunikasi, Motivasi, Budaya Organisasi Kinerja Pegawai

**THE EFFECT OF LEADERSHIP, COMMUNICATION COMPETENCE,
MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE
ON EMPLOYEE PERFORMANCE
(Case Study at Bima District Inspectorate)**

Andi Haris Nasution

Email: nasution257@gmail.com

Postgraduate Program
Open University

Abstract

Optimizing the performance of Regency / City Government Inspectorate employees is urgently needed in order to carry out regional oversight functions. The purpose of this study is to prove and analyze the effect of partial leadership, communication competence, motivation and organizational culture on employee performance in the Bima Regency Inspectorate as well as to prove and analyze the influence of leadership simultaneously, communication competence, motivation and organizational culture of employee performance in the District Inspectorate Milky The samples in this study were Structural Officers and Functional Officers who were involved in the evaluation of SKPD LKjIP, LKJIP Regional Government Review and APIP Capability Enhancement Self Assessment of 50 people with purposive sampling technique. The analytical tool used in this study is Partial Least Square (PLS) and Statistical Program for Social Sciences (SPSS) version 16. The results of the study prove that partially leadership, communication competence and organizational culture have a significant positive effect on employee performance and motivation has a positive effect. not significant on employee performance and simultaneously leadership, communication competence, motivation and organizational culture have a significant positive effect on employee performance. The results of this study are expected to be used as input for the Bima District Government in general, especially the Bima Regency Inspectorate to optimize employee performance in carrying out their functions and at the same time as a reference material for the Bima Regency Government in formulating policies related to the evaluation of SKPD LKjIP, LKJIP Regional Government Review and Self Assessment APIP Capability Enhancement.

Keywords: Leadership, Communication Competence, Motivation, Organizational Culture, Employee Performance

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI KOMUNIKASI,
MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI
(Studi Kasus di Inspektorat Kabupaten Bima)**

adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka
saya bersedia menerima sanksi akademik.

Kota Bima, 23 Nopember 2018

Yang Menyatakan



ANDI HARIS NASUTION
NIM 500651999

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi Komunikasi,
Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai
(Studi Kasus di Inspektorat Kabupaten Bima)

Penyusun TAPM : Andi Haris Nasution

NIM : 500651999

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari / Tanggal :

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,

Dr. Ari Juliana, M.A.
NIP. 195807011988032001

Dr. Muh. Kadarisman, M.Si.
NIDN. 0325015902

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Magister
Administrasi Publik

Dekan Fakultas Hukum, Ilmu
Sosial dan Ilmu Politik

Dr. Darmanto, M.Ed
NIP. 1959102719860311003

Dr. Sofjan Aripin, M.Si.
NIP. 196606191992031002

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

Nama : Andi Haris Nasution
 NIM : 500651999
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi Komunikasi,
 Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai
 (Studi Kasus di Inspektorat Kabupaten Bima)

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM)
 Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :
 Hari/Tanggal : Rabu, 29 Mei 2019
 Waktu : 09.00 WITA s/d Selesai.

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : Dr. Sofjan Aripin, M.Si

Penguji Ahli

Nama : Prof. Dr. Abdul Aziz Sanapiah, S.E., MPA.

Pembimbing I

Nama : Dr. Muh. Kadarisman, M.Si.

Pembimbing II

Nama : Dr. Ari Juliana, M.A.

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT/ Tuhan Yang Maha Esa dengan Rahmat dan Ijin-Nya, maka penyusunan tugas akhir program magister yang berjudul “ **Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi Komunikasi, Motivasi dan budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Inspektorat Kabupaten Bima)**” ini dapat saya selesaikan.

Terima kasih sebesar-besarnya saya ucapkan kepada Bapak Dr. Muh. Kadarisman, M.Si selaku Pembimbing I dan Ibu Dr. Ari Juliana, M.A. selaku Pembimbing II atas waktu yang diberikan untuk bimbingan, masukan, saran, dan penjelasan, serta dorongan yang diberikan kepada penulis untuk secepatnya menyelesaikan tugas akhir program magister ini.

Saya menyadari dengan sepenuhnya bahwa dalam penyelesaian tugas akhir program magister ini banyak melibatkan berbagai pihak yang dengan tulus telah membimbing, memberikan bantuan dan dorongannya. Dengan segala kerendahan hati, perkenalkanlah saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Rektor Universitas Terbuka, Bapak Prof. Drs. Ojat Darajat, M.Bus Ph.D., atas kesempatan, waktu, ijin yang diberikan untuk menempuh studi pada program studi Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Mataram.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Terbuka, Bapak Dr. Liestyodono Bowono Irianto M.Si., atas kesempatan yang diberikan untuk menempuh studi pada program studi Pascasarjana Program Administrasi Publik.
3. Ketua Program Pascasarjana Hukum, Sosial, dan Politik dan mengelola Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka, Bapak Dr. Darmanto, M.Ed., atas kesempatan yang diberikan untuk menempuh studi pada program studi Magister Administrasi Publik.
4. Bapak dan Ibu Dosen Penguji Ujian tugas akhir program magister, yang telah menguji dan memberikan masukan serta saran guna penyempurnaan tesis ini.

5. Bapak dan Ibu Dosen pada program studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka, yang telah memberikan pengetahuan selama menempuh pendidikan di Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
6. Kepala UPBJJ-UT Mataram Dr.Sri Tatminingsih. M.Pd dan Staf-staf administrasi pada Program Magister Admininstras Publik Universitas Terbuka UPBJJ Mataram, yang telah memberikan bantuannya selama menempuh pendidikan.
7. Teman-teman mahasiswa Progam Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka UPBJJ Mataram, yang telah banyak membantu dan memberikan dorongan selama masa perkuliahan sampai tugas akhir program magister ini terselesaikan.
8. Inspektur dan seluruh jajaran pada Inspektorat Kabupaten Bima yang telah memberikan kesempatan dan dukungan dalam menempuh pendidikan di Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka UPBJJ Mataram.
9. Orang tua tercinta, Bapak Muhamad Ibrahim dan Ibunda Siti Hawa yang selalu menyertai anakda dengan doa dalam setiap langkah sehingga dapat menyelesaikan tugas akhir program magister.
10. Istri dan Putra/Putriku tersayang, Dewi Nurhayati, Agus Gama Perdana, Puteri Fathonah, Anna Khaira Alfathunissa dan Arif Darmawan Senopati yang selalu setia menemani, memberikan dukungan penuh serta selalu menghibur dengan canda dan tawa, sehingga kuliah pada Progam Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka UPBJJ Mataram dapat saya selesaikan dengan baik
11. Dan buat semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas bantuannya dalam bentuk apapun.

Akhir kata, penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya bila ada kesalahan karena penulis menyadari tugas akhir program magister ini jauh dari kesempurnaan.

Bima, November 2018

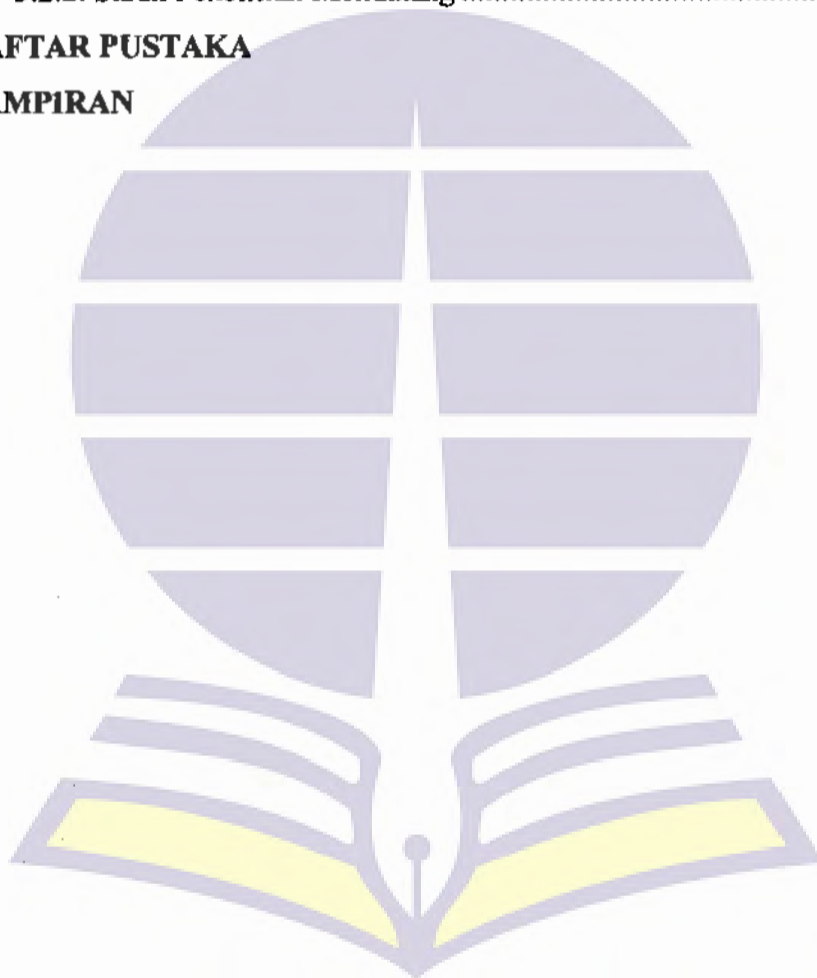
Penulis

DAFTAR ISI

SAMPUL DEPAN	i
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1. Latar Belakang Masalah	1
2. Perumusan Masalah	9
3. Tujuan Penelitian	11
4. Kegunaan Penelitian	11
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1. Kajian Teoritik	13
2.2. Penelitian Terdahulu	42
2.3. Kerangka Berpikir.....	48
2.4. Hipotesis Penelitian	51
2.5. Definisi Konsep dan Operasional	51
BAB III. METODE PENELITIAN	65
3.1. Desain Penelitian	65
3.2. Populasi dan Sampel	66
3.3. Instrumen Penelitian	67
3.4. Prosedur Pengumpulan Data.....	68
3.5. Metode Analisis Data.....	70
3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif.....	70
3.5.2. Uji Validitas	70
3.5.3. Uji Reabilitas	71
3.5.4. <i>Partial Least Square (PLS)</i>	72

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	84
4.1. Hasil Penelitian Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	84
4.2. Karakteristik Responden.....	86
4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	86
4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	87
4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	88
4.3. Uji Instrumen Penelitian	88
4.3.1. Uji Validitas.....	88
4.3.2. Uji Reliabilitas	90
4.4. Analisis Statistik Deskriptif.....	91
4.4.1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan.....	91
4.4.2. Deskripsi Variabel Kompetensi Komunikasi	92
4.4.3. Deskripsi Variabel Motivasi	93
4.4.4. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi.....	94
4.4.4. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai.....	95
4.5. Analisis Data.....	96
4.5.1. Evaluasi <i>Outer Model</i>	96
4.5.1.1 Uji <i>convergent validity</i>	96
4.5.1. 2 Uji <i>discriminant validity</i>	100
4.5.1. 3 Uji <i>composite realibility</i>	101
4.5.2. Evaluasi <i>Inner Model</i>	102
4.5.2.1 Koefesien Determinasi (R^2).....	102
4.5.2.2 Q^2 Predictive Relevance	102
4.6. Hasil Pengujian Hipotesis dan Pembahasan	104
4.6.1. Hasil Pengujian Hipotesis.....	104
4.6.2. Pembahasan	105
4.6.2.1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai	105
4.6.2.2. Pengaruh Kompetensi Komunikasi terhadap Kinerja pegawai	107
4.6.2.3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai	109
4.6.2.4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	111

4.6.2.5. Pengaruh kepemimpinan, kompetensi komunikasi, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.....	113
4.7. Implikasi Hasil Penelitian	117
4.3.1. Implikasi Teoretis	117
4.3.2. Implikasi Praktis	118
BAB V PENUTUP.....	119
5.1. Simpulan	119
5.2. Keterbatasan dan Saran Penelitian Mendatang.....	123
5.2.1. Keterbatasan Penelitian.....	123
5.2.2. Saran Penelitian Mendatang	124
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

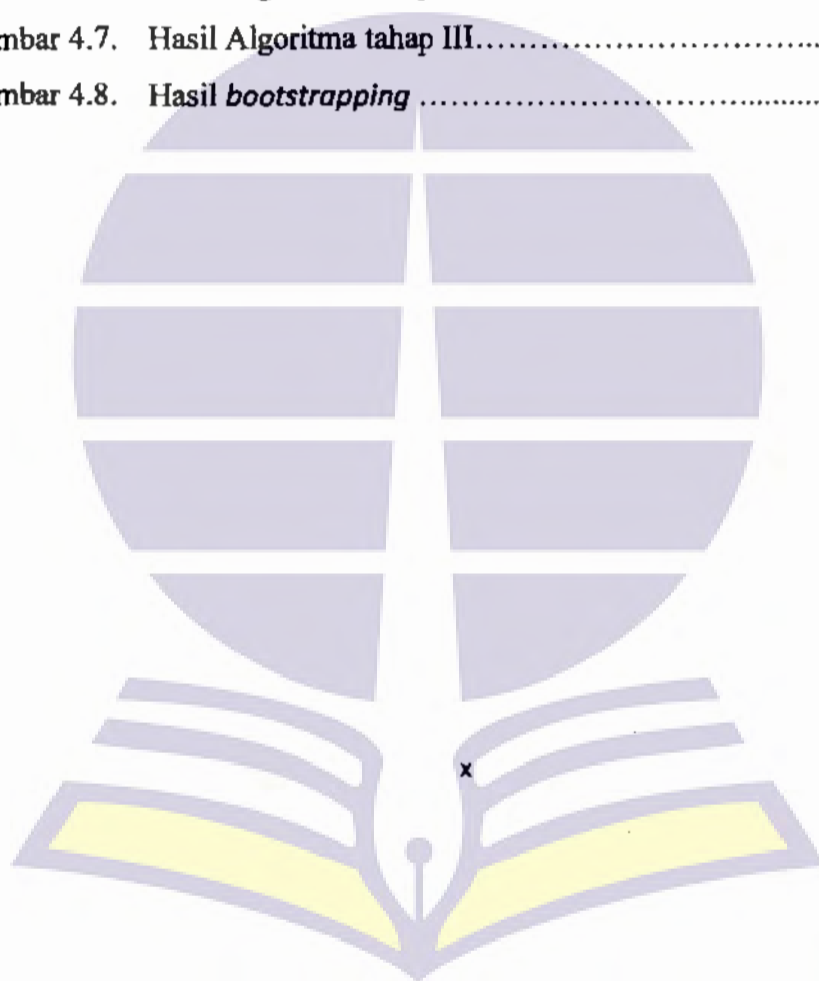


DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	46
Tabel 2.2.	Definisi Operasional Variabel.....	60
Tabel 3.1.	Populasi	66
Tabel 3.2.	Sampel	67
Tabel 3.3.	Kategori Rentang Skala.....	61
Tabel 4.1.	Penyebaran dan Pengembalian Kuisisioner	86
Tabel 4.2.	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas	89
Tabel 4.3.	Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas	91
Tabel 4.4.	Tanggapan Responden terhadap Kepemimpinan.....	92
Tabel 4.5.	Tanggapan Responden terhadap Kompetensi Komunikasi	93
Tabel 4.6.	Tanggapan Responden terhadap Motivasi.....	94
Tabel 4.7.	Tanggapan Responden terhadap Budaya Organisasi.....	95
Tabel 4.8.	Tanggapan Responden terhadap Kinerja Pegawai.....	96
Tabel 4.9.	<i>Discriminant Validity</i>	101
Tabel 4.10.	<i>Composite Reliability</i>	101
Tabel 4.11.	<i>Path Coefficient</i> (Mean, STDV, T-Values)	103
Tabel 4.12.	Hasil Perhitungan Regresi Linear Berganda Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi Komunikasi, Motivasi dan budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai.	113
Tabel 4.13.	Hasil uji F Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi Komunikasi, Motivasi dan budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai.	116

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Rerangka Konseptual Penelitian	50
Gambar 3.1. Model Struktural dan Pengukuran PLS	75
Gambar 4.1. Peta Wilayah Kabupaten Bima	85
Gambar 4.2. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	87
Gambar 4.3. Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	87
Gambar 4.4. Data Responden Berdasarkan Masa Kerja	88
Gambar 4.5. Hasil Algoritma tahap I.....	97
Gambar 4.6. Hasil Algoritma tahap II.....	98
Gambar 4.7. Hasil Algoritma tahap III.....	99
Gambar 4.8. Hasil <i>bootstrapping</i>	100



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Permasalahan Hasil Evaluasi Oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia dan Hasil Terkait Hasil Evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) SKPD dan Reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Daerah Kabupaten Bima Oleh Inspektorat Kabupaten Bima.
- Lampiran 2. Permasalahan Hasil Self-Assesment Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) Oleh Pegawai Inspektorat Kabupaten Bima dan Hasil Pendampingan Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Provinsi NTB Atas Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah)
- Lampiran 3. Tinjauan Penelitian Terdahulu
- Lampiran 4. Definisi Operasional Variabel
- Lampiran 5. Kuesioner Penelitian
- Lampiran 6. *Output* Uji Validitas dan Reliabilitas (SPSS)
- Lampiran 7. Tabulasi Jawaban Responden
- Lampiran 8. AVE dan *Latent Variable Correlations*
- Lampiran 9. *Composite Reliability*
- Lampiran 10. Nilai R^2
- Lampiran 11. *Path Coefficients dan bootstrapping*
- Lampiran 12. *Regresi X_1, X_2, X_3 dan X_4 secara bersama sama terhadap Y*



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berdasarkan hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Bima dilakukan melalui penyederhanaan prosedur birokrasi, pelayanan satu atap dan penguatan akuntabilitas kinerja untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat dan meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi (Kep Men PAN dan RB : 2015)

Akuntabilitas kinerja birokrasi diimplementasikan dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) sesuai dengan Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah menjelaskan untuk mewajibkan setiap instansi pemerintah dan unit kerja untuk menyusun laporan akuntabilitas kinerja sebagai wujud pertanggungjawaban atas segala tugas dan kewajiban yang diamanatkan dan pertanggungjawaban pada setiap akhir tahun anggaran dan dievaluasi oleh instansi yang berwenang yaitu Inspektorat Kabupaten/Kota untuk Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP), Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Daerah oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia atau Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP) setelah dilakukan reuiu oleh Inspektorat Kabupaten/Kota. (Instruksi Presiden 7 : 1999)

Merujuk dari hasil evaluasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia atas akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Bima Tahun 2016, menjelaskan bahwa Pemerintah Kabupaten Bima memperoleh nilai 52,77 atau predikat “CC “, penilaian tersebut menunjukkan bahwa tingkat efektifitas dan efisiensi penggunaan anggaran masih rendah jika dibandingkan dengan capaian kerjanya. (Kemen PAN dan RB : 2016)

Berdasarkan hasil observasi terhadap dokumen hasil evaluasi dan reвью LKjIP SKDP dan Pemerintah Daerah serta Hasil evaluasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia tersebut bila dikomparasikan dengan hasil evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Kabupaten Bima Tahun 2016 dan Laporan Reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Kabupaten Bima Tahun 2016 oleh Inspektorat Kabupaten Bima Tahun 2016, terdapat beberapa permasalahan yang dapat diungkapkan dan tidak dapat diungkapkan oleh Inspektorat Kabupaten Bima terkait hasil evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) SKPD dan reвиu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Kabupaten Bima (sesuai dengan Lampiran 1) (Kemen PAN dan RB : 2016)

Terhadap permasalahan tersebut, diinterpretasikan bahwa tingkat pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai Inspektorat Kabupaten Bima kurang dapat menghasilkan kinerja yang baik dalam melakukan evaluasi dan reвиu yang mendukung pencapaian kinerja Satuan Kerja

Perangkat Daerah (SKPD). Hal ini disebabkan karena belum optimalnya kinerja Inspektorat Kabupaten Bima dalam melakukan evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) dan reviu evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Kabupaten Bima.

Berdasarkan Laporan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Provinsi NTB atas Pendampingan persiapan menuju level 2 penuh dalam rangka pembinaan Kapabilitas APIP pada Inspektorat Kabupaten Bima, menjelaskan bahwa terdapat beberapa permasalahan yang dapat diungkapkan dan tidak dapat diungkapkan oleh Inspektorat Kabupaten Bima terkait hasil *Self-Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) oleh Pegawai Inspektorat Kabupaten Bima dan hasil pendampingan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Provinsi NTB atas peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) (sesuai dengan Lampiran 2). (BPKP : 2016)

Hal ini juga di interpretasikan dan di indikasikan bahwa kegiatan *Self-Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) oleh Pegawai Inspektorat Kabupaten Bima belum optimal. Hal ini disebabkan tingkat pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai Inspektorat Kabupaten Bima kurang dapat menghasilkan kinerja yang baik dalam *Self- Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) dalam mencapai peningkatan level 2 (infrastruktur).

Dengan demikian Kinerja (*performance*) merupakan faktor kunci bagi setiap individu dan organisasi yang mempengaruhi keberhasilan organisasi. Selanjutnya Lembaga Administrasi Negara RI (1999) yang dikutip Joko Widodo

(2005:79), kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Berdasarkan hasil penelitian Ari Cahyono (2012) bahwa kinerja karyawan secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh Kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi. Lebih lanjut Laras Tris Ambar Suksesi Edwardin (2006) menemukan bahwa kompetensi komunikasi berpengaruh dan berdampak pada kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan terhadap capaian kinerja pegawai ditemukan bahwa :

- a) Tingkat efektifitas dan efisiensi penggunaan anggaran masih rendah jika dibandingkan dengan capaian kerjanya (Kemen PAN dan RB : 2016)
- b) Tingkat pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai Inspektorat Kabupaten Bima kurang dapat menghasilkan kinerja yang baik dalam *Self- Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) (BPKP : 2016)
- c) Level Kapabilitas APIP Inspektorat Kabupaten Bima masih rendah yaitu level 2 (infrastruktur) (BPKP : 2016)

Dalam penelitian ini yang dimaksudkan dengan kinerja pegawai adalah kinerja pegawai negeri/ Aparatur Sipil Negara Inspektorat Kabupaten Bima dalam melakukan evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Daerah dan *Self Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah)

Kepemimpinan dalam hal memberikan perhatian terhadap bawahan, kritik yang disampaikan, keputusan yang ditetapkan, tingkat wewenang yang diberikan, Pengawasan terhadap bawahan, perhatian terhadap permasalahan yang terjadi tingkat prakarsa yang diberikan pimpinan akan mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Ronald, Sukawati dan Yonatan (2014) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya penelitian yang berbeda oleh Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno (2009) dan Juhana, Dudung dan Daniel Yahya (2011) yang menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan erat kaitannya dengan perspektif *path-goal theory* (teori jalur sasaran) yang menyatakan bahwa tugas seorang pemimpin adalah membantu anggotanya dalam memberi informasi, dukungan, dan sumber daya lain yang penting dalam mencapai tujuan mereka (Robbins, 2011:418). Menurut teori ini, perilaku pemimpin akan mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan terhadap faktor kepemimpinan pada organisasi perangkat daerah ditemukan bahwa :

- a) Lemahnya pengendalian dan pengawasan Pimpinan terhadap bawahan dalam bentuk penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). (BPK : 2016)
- b) Pengangkatan dalam Jabatan struktural oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Bima kurang didukung oleh Diklat Kepemimpinan baik tingkat II, III maupun IV (Inspektorat Provinsi NTB : 2015)

c) Masih lemahnya Sumber daya Manusia Inspektorat Kabupaten Bima dalam melakukan tugas pengawasan. (BPK : 2016)

Dalam penelitian ini yang dimaksudkan dengan kepemimpinan adalah kepemimpinan pejabat struktural dan pejabat fungsional secara berjenjang dari Inspektur, Sekretaris, Inspektur Pembantu, Kasubag, JFA dan P2UPD dalam menggerakkan bawahan atau timnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Disamping kepemimpinan, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompetensi komunikasi. Penelitian terhadap kompetensi komunikasi telah dilakukan oleh sejumlah peneliti antara lain Rapareni dan Yussi (2013) menemukan bahwa kompetensi komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sehingga kompetensi komunikasi sangat diperlukan dalam mendukung kemampuan kerja sekaligus menentukan tingkat kinerja yang dihasilkan pegawai. Semakin tinggi kompetensi maka kinerja pegawai akan semakin tinggi.

Sebagaimana yang dinyatakan dalam teori atribusi oleh Heider (1958) dalam Ikhsan dan Ishak (2005), bahwa perilaku pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor internal berupa kompetensi komunikasi yang mendorong untuk melakukan suatu tindakannya. Oleh sebab itu, apabila perilaku pegawai telah sesuai dengan etika profesi yang ditetapkan, maka akan dapat meningkatkan kinerjanya dan apabila perilaku pegawai tidak sesuai dengan etika profesi yang telah ditetapkan, dikhawatirkan dapat menurunkan kinerjanya.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan terhadap faktor kompetensi komunikasi ditemukan bahwa kegiatan pendidikan dan pelatihan (Diklat) pada Inspektorat masih rendah atau kurang khususnya Diklat Kepemiimpinan

(Diklatpim) Tingkat II, III dan IV bagi Pejabat struktural dan Diklat Fungsional bagi Auditor dan P2UPD untuk meningkatkan kapabilitas dan profesionalitas yang dapat mendukung kinerja dan motivasi kinerja Pegawai. (Inspektorat Provinsi NTB : 2015)

Meningkat atau menurunnya kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh motivasi dan budaya organisasi yang diciptakan dalam suatu organisasi. Pegawai akan termotivasi jika mendapatkan pujian dari pimpinan, perhatian dari pimpinan, dan juga mendapatkan bonus dan tunjangan dari organisasi. Sebaliknya menurunnya motivasi karyawan dapat disebabkan karena kurangnya perhatian organisasi terhadap pegawainya. Penelitian mengenai pengaruh motivasi telah dilakukan oleh sejumlah peneliti antara lain Potu, Aurelia (2013) menemukan bahwa motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sesuai dengan perspektif teori motivasi (*two factor theory*) yang dikembangkan *Frederick Herzberg* (1996) dalam Sriwidodo, Untung, and Agus Budhi Haryanto (2010) mencoba menentukan faktor-faktor apa yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi. Ia menemukan dua perangkat kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia : (1) kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja; (2) kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Dengan demikian, kinerja sangat didorong oleh tingkat kepuasan pegawai sebagai akibat adanya motivasi dari organisasi.

Demikian halnya dengan budaya organisasi yang diciptakan dalam suatu organisasi, semakin baik iklim budaya organisasi yang diciptakan dalam suatu organisasi, maka akan mendorong peningkatan kinerja pegawai dan sebaliknya

apabila terciptanya iklim budaya organisasi yang kurang baik, maka dapat menyebabkan menurunnya kinerja pegawai. Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dilakukan oleh sejumlah peneliti antara lain Husin, Nurwati, Umar Nimran, and Margono Setiawan (2012) menemukan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai selain kepemimpinan faktor yang penting yang perlu diperhatikan dan menjadi pertimbangan adalah budaya organisasi, komitmen kerja dan perilaku kerja dan selanjutnya penelitian yang berbeda Setiawan, Rudi. (2015) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain masih terbatasnya penelitian tentang kinerja pegawai dalam melakukan evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Daerah dan *Self Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) pada Pemerintah Daerah umumnya, khususnya Inspektorat Kabupaten Bima, penelitian ini juga mengelaborasi beberapa penelitian yang terdahulu berdasarkan *gap reserach* yang ada, penelitian ini bertujuan menguji kembali pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai karena kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan penyebab potensial terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian ini juga dimotivasi oleh hasil evaluasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia atas akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Bima Tahun 2016, bahwa Pemerintah Kabupaten Bima memperoleh nilai 52,77 atau predikat "CC" dan kenyataan masih ditemukan perbedaan-perbedaan yang mendasar antara hasil

evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Daerah Kabupaten Bima oleh Inspektorat Kabupaten Bima dengan hasil evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia serta hasil *Self-Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) oleh Pegawai Inspektorat Kabupaten Bima dengan hasil pendampingan Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Provinsi NTB atas peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) Inspektorat Kabupaten Bima.

Atas perbedaan tersebut mengindikasikan belum optimalnya kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Bima dalam melakukan evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Daerah dan *Self Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah), sehingga menjadi penelitian yang menarik untuk dikaji dan dilakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi Komunikasi, Motivasi dan budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Inspektorat Kabupaten Bima”**

B. Perumusan Masalah.

Pelaksanaan evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Daerah dan *Self Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP oleh Inspektorat kabupaten Bima merupakan salah

satu tolak ukur keberhasilan kinerja Pegawai. Sehubungan dengan hal tersebut dibutuhkan peran yang optimal dari Pegawai Inspektorat Kabupaten Bima dalam meningkatkan akuntabilitas kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)/Pemerintah Daerah dan peningkatan kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah), Oleh sebab itu, Inspektorat perlu memperhatikan faktor faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dan dalam penelitian ini perlu dilakukan pengkajian variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja Pegawai yaitu Kepemimpinan, Kompetensi komunikasi, Motivasi dan Budaya Organisasi, dengan subyek penelitiannya adalah Pegawai Inspektorat Kabupaten Bima.

Berdasarkan argumentasi diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Bima ?
2. Apakah terdapat pengaruh kompetensi komunikasi terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Bima?
3. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Bima?
4. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Bima?
5. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan, kompetensi komunikasi, motivasi dan budaya organisasi secara bersama sama terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Bima ?

C. Tujuan Penelitian .

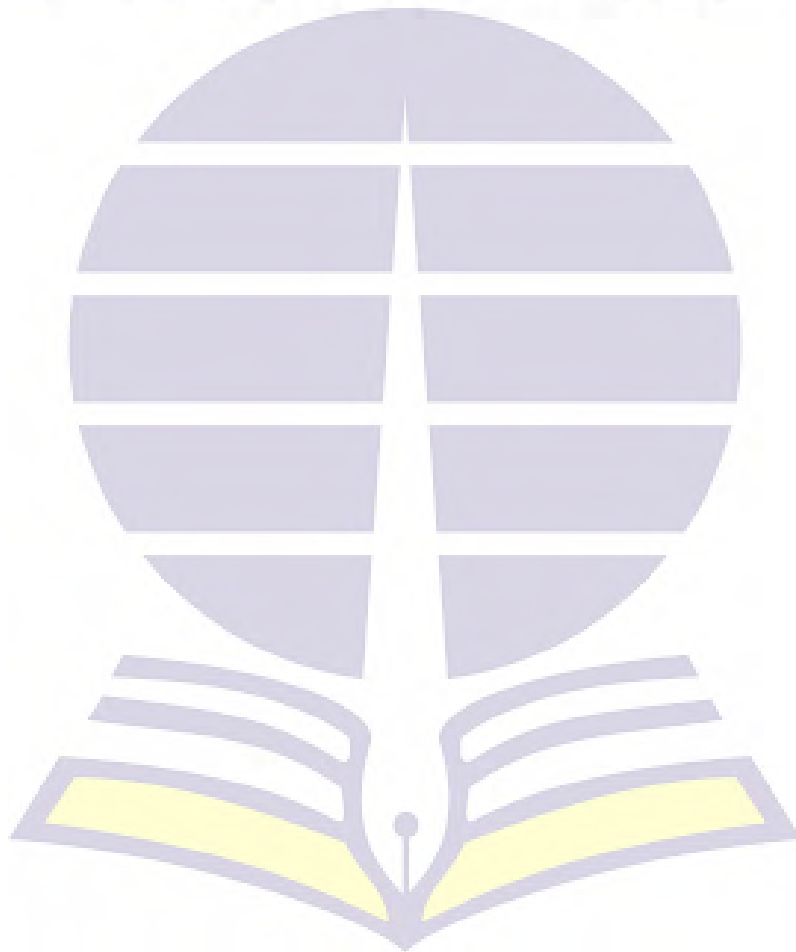
Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Bima.
2. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kompetensi komunikasi terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Bima.
3. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Bima.
4. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Bima.
5. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompetensi komunikasi, motivasi dan budaya organisasi secara bersama sama terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Bima.

D. Kegunaan Penelitian.

1. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih pemikiran dalam rangka memajukan disiplin ilmu administrasi publik khususnya tentang kepemimpinan, kompetensi komunikasi, motivasi, budaya organisasi dan kinerja pegawai serta dapat dijadikan rujukan bagi peneliti lain terutama penelitan yang sejenis.
2. Secara Praktis, hasil penelitian ini dapat di *follow up* atau ditindaklanjuti oleh Pemerintah Daerah umumnya dan Inspektorat Kabupaten Bima khususnya dalam bentuk policy atau kebijakan dalam bentuk regulasi untuk mengoptimalkan peran dan fungsi Inspektorat untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam melakukan evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi

Pemerintah (LKjIP) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Daerah dan *Self Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) dengan menggerakkan bawahannya untuk pencapaian tujuan organisasi yang berkaitan dengan peran kepemimpinan, kompetensi komunikasi, motivasi dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teoritik

2.1.1. Kepemimpinan

Konsep Kepemimpinan atau *leadership* termasuk kelompok ilmu terapan atau *applied sciences* dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusan-rumusannya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia. Secara harfiah kepemimpinan atau *leadership* berarti adalah sifat, kapasitas dan kemampuan seseorang dalam memimpin dan mempunyai makna yang luas dan bervariasi berdasarkan penjelasan yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan, DuBrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Menurut Jecky & Marlini (2013) Salah satu faktor penyebab rendahnya kinerja adalah faktor kepemimpinan yaitu kualitas dorongan yang di berikan oleh pemimpin di kantor tersebut yang kurang memadai dan tidak adanya pengontrolan oleh pemimpin pada karyawan- karyawannya serta kurangnya motivasi yang diberikan pimpinan yang akan mengakibatkan ketidak seriusan

pegawai dalam melakukan pekerjaan. Sejalan dengan hal tersebut Hasibuan (2002:169) menyatakan kepemimpinan adalah seorang yang mempergunakan tugas dan wewenangnya, yang diarahkan kepada bawahannya untuk mengerjakan pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Kartono (2003:4) menyatakan kepemimpinan adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga ia memiliki kewajiban dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai suatu tujuan tertentu.

Siagian (2002:62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Nimran (2004:64) mengemukakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. Sedangkan Siagian (2002:66) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan. Yang dimaksud dengan peranan yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahannya, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung. Peranan yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi. Sedangkan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang

akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten.

Dan dalam pencapaian organisasi, Yasin (2001:6) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan. Sedangkan Anoraga *et al.* (1995) dalam Tika (2006:64) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.

Dari beberapa penjelasan defenisi tentang kepemimpinan tersebut dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu bahwa:

1. Kepemimpinan meliputi upaya mempengaruhi melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan
2. Kepemimpinan mencakup peran pemimpin dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan.

3. Kepemimpinan mencakup peran kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menumpukan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.
4. Kepemimpinan memfokuskan pada tujuan yang dicapai. Pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan tujuan tujuan individu, kelompok dan organisasi.

Seorang pemimpin harus memiliki ketrampilan untuk menggerakkan atau mempengaruhi orang lain mampu bekerja efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin dituntut untuk mampu memahami perilaku para pegawai yang menjadi wewangannya dan menggerakkannya sesuai dengan visi dan misi organisasi. Veithzal Rivai (2009:34-35) yang menyatakan kepemimpinan memiliki fungsi pokok sebagai berikut :

- a. Fungsi instruksi
Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunikator pihak yang menentukan apa, bagaimana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.
- b. Fungsi konsultasi
Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah, pemimpin membutuhkan pertimbangan yang mengharuskan berkonsultasi dengan bawahan, baik pada saat perencanaan, pelaksanaan dan kontrol untuk dijadikan umpan balik.
- c. Fungsi partisipasi
Pemimpin mengaktifkan bawahan untuk melakukan kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.
- d. Fungsi delegasi
Memberikan pelimpahan wewenang, membuat / menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Seseorang yang menerima delegasi harus memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi dengan pimpinan.
- e. Fungsi pengendalian
Pemimpin mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama

secara maksimal. Fungsi ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan

Sehingga dari lima fungsi pokok kepemimpinan tersebut secara operasional dapat disimpulkan yaitu bahwa:

1. Fungsi Instuktif : Fungsi Ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
2. Fungsi Konsultatif : bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya, yang dinilai mempunyai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya.
3. Fungsi Partisipatif : Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah

berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin.

4. Fungsi Delegasi : Dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/ menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.
5. Fungsi Pengendalian : Bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/ efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka keberhasilan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, dituntut memiliki ketrampilan untuk menggerakkan atau mempengaruhi orang lain, mampu memahami perilaku para pegawai yang menjadi wewenangnya dan mampu bekerja efektif dan efisien dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2. Path-Goal Theory

Path goal theory dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin memengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan. Dibangun atas versi lebih

awal dari teori Evans (1970), House (1971) memformulasikan sebuah versi yang lebih teliti yang menyertakan variabel situasional.

Perilaku pemimpin dalam *path goal theory* mengusulkan klasifikasi rangkap empat dari perilaku-perilaku pemimpin. Klasifikasi ini meliputi:

1. Kepemimpinan suportif (*supportive leadership*) melibatkan perilaku pemimpin yang menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan pribadi para bawahan. Pemimpin menciptakan suasana tim dan memperlakukan bawahan dengan sama.
2. Kepemimpinan direktif (*directive leadership*) muncul ketika pemimpin memberi tahu para bawahan apa yang harus mereka kerjakan. Perilaku pemimpin meliputi: perencanaan, pembuatan jadwal, penentuan tujuan-tujuan kerja dan standar-standar perilaku, serta penekanan ketaatan pada peraturan-peraturan.
3. Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*) berarti pemimpin berkonsultasi dengan para bawahannya tentang keputusan-keputusan. Perilaku pemimpin terdiri atas menanyakan opini dan saran, mendorong partisipasi dalam pembuatan keputusan, dan menemui para bawahan dilingkungan kerja. Pemimpin partisipatif mendorong adanya diskusi kelompok dan saran-saran tertulis.
4. Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian (*achievement-oriented leadership*) muncul ketika pemimpin menentukan tujuan yang jelas dan menantang bagi para bawahan. Perilaku pemimpin menekankan kinerja kualitas tinggi dan peningkatan kinerja saat ini. Pemimpin-pemimpin yang berorientasi pada pencapaian juga menunjukkan kepercayaan dalam diri para

bawahan dan membantu mereka dalam mempelajari cara mencapai tujuan-tujuan yang lebih tinggi.

2.1.3. Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai

Robbins (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Lodge dan Derek (1993) menyebutkan perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Efektivitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pimpinan dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja. Hasil penelitian oleh Brahmasari, Ida Ayu, and Agus Suprayetno (2009) dan Juhana, Dudung, and Daniel Yahya (2011) yang menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kaitannya dengan Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Bima dalam melakukan evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP), reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Kabupaten Bima dan *Self Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) semakin meningkatnya kepemimpinan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai, maka Kepemimpinan (X1) yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan kepemimpinan pejabat struktural dan pejabat fungsional secara berjenjang dari Inspektur, Sekretaris, Inspektur Pembantu, Kasubag, JFA dan P2UPD dalam menggerakkan bawahan atau timnya untuk mencapai tujuan organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi serta semakin baik kepemimpinan yang dilakukan semakin baik kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah :

H1 : Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.1.4. Kompetensi Komunikasi

Konsep kompetensi saat ini terus bergantung pada kriteria orisinil dari Spitzberg dan Cupach (1984 dalam Payne, 2005) yaitu : ketepatan (*appropriateness*) dan efektivitas (*effectiveness*). Jablin dan Sias (dalam Payne, 2005) mendefinisikan kompetensi komunikasi sebagai sejumlah kemampuan yang dimiliki seorang komunikator untuk digunakan dalam proses komunikasi, yang menekankan pada pengetahuan dan kemampuan. Definisi ini merupakan pendekatan strategik, berorientasi tujuan terhadap kompetensi yang menekankan pengetahuan dan kemampuan. Jelas definisi-definisi ini melampaui komunikasi

yang hanya merupakan keberhasilan dengan menekankan dua komponen utama: pengetahuan akan komunikasi dan konteks serta kemampuan untuk meraih tujuan (ketrampilan). Menurut Wright (1991 dalam Payne, 2005), keragaman definisi dan perlakuan atas kompetensi ada karena keragaman dari apa yang para pakar anggap sebagai issue terpenting bagi konstruk tersebut: pengetahuan, perilaku, atau pencapaian tujuan.

Menurut Drejer (2001) bahwa tidak semua aspek-aspek pribadi dari seseorang karyawan itu merupakan kompetensi, hanya aspek-aspek pribadi yang mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang superiorlah yang merupakan kompetensi. Kompetensi itu sendiri menurut Spencer dan Spencer (1993) dalam Eko Nurmianto, (2006: 41) dalam Sriwidodo, Untung, and Agus Budhi Haryanto (2010), disebutkan bahwa kompetensi merupakan bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan *job tasks*. Salah satu aspek pribadi yang merupakan kompetensi adalah komunikasi, menurut Robbins (2002) dalam Laras Tris Ambar Suksesi Edwardin (2006) dengan komunikasi organisasi dapat memelihara motivasi karyawan dengan memberikan penjelasan kepada karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya jika sedang berada di bawah standar. Selanjutnya menurut Payne (2005) dimensi dimensi dari kompetensi komunikasi adalah pengetahuan komunikasi, motivasi komunikasi dan ketrampilan komunikasi.

Jablin, Cude, House, Lee, & Roth, 1994; Jablin & Sias, 2001 (dalam Payne, 2005) meneliti karakteristik kompetensi komunikasi dalam organisasi.

Mereka mendefinisikan karakteristik kompetensi komunikasi sebagai kemampuan umum yang esensial untuk menjalankan pekerjaan, tetapi yang tidak memadai untuk menghasilkan tingkat efektivitas yang unggul dalam komunikasi. Definisi yang secara kontekstual lebih sensitif dari kompetensi komunikasi didalam organisasi akan meluaskan model orisinal Spitzberg dan Cupach (1984 dalam Payne, 2005) yaitu kompetensi komunikasi organisasi sebagai kesan evaluatif atas kualitas dari interaksi yang dijumpai oleh norma dan aturan organisasi. Dengan kata lain, kompetensi komunikasi organisasi adalah penilaian atas komunikasi yang berhasil dimana tujuan dari mereka yang berinteraksi dipenuhi dengan menggunakan pesan-pesan yang dianggap tepat dan efektif didalam konteks organisasi tersebut. Kompetensi komunikasi dalam organisasi melibatkan pengetahuan atas organisasi dan komunikasi, kemampuan untuk menjalankan perilaku terampil, dan motivasi seseorang untuk berkinerja secara kompeten.

Menurut Payne (2005) dimensi-dimensi dari kompetensi komunikasi adalah antara lain sebagai berikut :

1. Motivasi komunikasi. sering kali terkait dengan kesediaan seseorang untuk mendekati atau menghindari interaksi dengan yang lain. Kebanyakan penelitian motivasi komunikasi masuk dalam kerangka karakteristik, kejengahan seperti rasa takut komunikasi atau rasa malu (Richmond & McCroskey, 1992). Skala motivasi dirancang untuk mengukur kesediaan seseorang untuk memperluas empati, mengatur interaksi, dan menyesuaikan komunikasi di dalam organisasi.
2. Pengetahuan komunikasi. Untuk membuat rencana tindakan, sering kali disebut sebagai skenario komunikasi (Berger, 1997 dalam Payne, 2005). Para komunikator yang kompeten memiliki pengetahuan prosedural untuk

menyusun dan menjalankan skenario ini didalam situasi sosial yang berbeda dan harus memiliki kemampuan perseptif untuk “membaca” situasi sosial. Menurut Spitzberg dan Cupach (1984 dalam Payne, 2005), pengetahuan prosedural adalah “*mengetahui bagaimana* bukan isi dari *mengetahui bahwa* atau *mengetahui apa*”. Pengetahuan ini diraih melalui pendidikan, pengalaman, dan dengan pengamatan apa yang Pavitt dan Haight (1986 dalam Payne, 2005) sebut prototipe dari kompetensi interpersonal – sebuah *role model*. sekaligus mengetahui standar organisasi untuk komunikasi.

3. Ketrampilan komunikasi. Mencakup kinerja aktual dari perilaku. Hal ini sering kali merupakan bagian yang sulit bagi komunikator – mengubah motivasi dan rencana menjadi tindakan. Individu sering kali termotivasi untuk berkomunikasi dan memiliki pengetahuan, namun kurang ketrampilan dalam pengkomunikasiannya secara aktual. Banyak ukuran ketrampilan mencakup variabel-variabel terkait seperti orientasi lain, kejengahan sosial, keekspresifan, manajemen interaksi. Pendekatan-pendekatan ketrampilan lain fokus pada kemampuan psikomotor – kemampuan seseorang untuk berbicara, mendengar, melihat dan mengungkapkan pesan secara non-verbal dalam situasi tertentu. **Ketrampilan yang dibutuhkan oleh organisasi termasuk pembinaan hubungan, menyimak dan mengikuti instruksi, memberikan umpan balik, bertukar informasi, mencari umpan balik, dan penyelesaian masalah (Maes dkk, 1997 dalam Payne, 2005).**
4. Menurut Sriussadaporn-Charoenngam, Nongluck dan Fredric M Jabin (1999 dalam Fuad Mas’Ud, 2004) bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk

mengukur tingkat kompetensi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut :

1. Bijaksana dan kesopanan
2. Penerimaan umpan balik
3. Berbagi informasi
4. Memberikan informasi tugas
5. Mengurangi ketidakpastian tugas

2.1.5. Teori Atribusi

Teori atribusi dikemukakan untuk mengembangkan penjelasan tentang cara-cara kita menilai individu secara berbeda, bergantung pada arti yang kita hubungkan dengan perilaku tertentu (Raya, 2016). Teori ini dikembangkan oleh Heider (1958) dalam Ikhsan dan Ishak (2005:55), yang berargumentasi bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh kombinasi antara kekuatan internal, yaitu faktor-faktor yang berasal dari dalam diri seseorang, seperti kemampuan atau usaha dan kekuatan eksternal, yaitu faktor-faktor yang berasal dari luar, seperti kesulitan dalam pekerjaan atau keberuntungan. Berdasarkan hal tersebut, seseorang akan termotivasi untuk memahami lingkungannya dan sebab-sebab kejadian tertentu.

Dapat dijelaskan bahwa teori atribusi terdapat perilaku yang berhubungan dengan sikap dan karakteristik individu, dengan kata lain melihat perilakunya akan dapat diketahui sikap atau karakteristik orang tersebut serta dapat juga memprediksi perilaku seseorang dalam menghadapi situasi tertentu. Faktor

internal akan mengacu pada perilaku individu yang ada dalam diri seseorang seperti kompetensi komunikasi.

Penentuan faktor internal atau eksternal, dipertimbangkan 3 (tiga) aspek (Istiqomah dan Firmansyah, 2013):

1. Konsensus: Bagaimana reaksi atau perilaku orang lain dalam situasi yang sama?
2. Konsistensi: Sejauh mana aktor memperlihatkan perilaku yang sama dalam berbagai situasi dan waktu yang berbeda?
3. Keunikan: Sejauh mana aktor bereaksi dalam perilaku yang sama kepada orang lain, kejadian atau stimuli yang berbeda?

Menurut asumsi para ahli teori atribusi yang merupakan ciri dari teori atribusi menjelaskan bahwa manusia itu rasional dan didorong untuk mengidentifikasi dan memahami struktur penyebab dari lingkungan mereka berada. Hal tersebut menjelaskan bahwa perilaku berhubungan dengan sikap dan karakteristik individu, sehingga sikap dan karakteristik tersebut mampu menghadapi situasi di lingkungan tertentu seperti halnya pereviu dalam melaksanakan tugas reviu atas I.KPD, sehingga karyawan dalam suatu organisasi dalam bertindak harus sesuai dengan kompetensi dan kaidah aturan yang telah ditetapkan dalam lingkungannya tersebut.

Penelitian ini mencoba melihat atribusi internal untuk mengargumentasikan bahwa perilaku karyawan dapat dipengaruhi oleh atribusi internal berupa kompetensi komunikasi yang dapat mendorong pada suatu tindakannya. Dengan demikian, apabila perilaku karyawan telah sesuai dengan etika profesi yang ditetapkan, maka dapat meningkatkan kinerjanya.

2.1.6. Kompetensi Komunikasi dan Kinerja Pegawai

Mayfield, Jacqueline Rowley, Milton Ray Mayfield, and Jerry Kopf. (1998 : 235) menyatakan bahwa :

“ penggunaan teori bahasa Sullivan (1988) berkorelasi secara signifikan dengan 'kinerja bawahan dan kepuasan kerja. Singkatnya, hipotesis Sullivan bahwa penggunaan bahasa atasan memotivasi (termasuk (1) perlocutionary atau arah pemberian, (2) ilokusi atau berbagi perasaan, dan (3) locutionary atau budaya menjelaskan) akan memiliki dampak positif pada produktivitas pekerja kunci dan proses hasil termasuk kinerja dan kepuasan kerja “

Keterampilan komunikasi lisan seorang pemimpin Selama beberapa dekade, secara implisit atau eksplisit, telah mengidentifikasi kemampuan komunikasi pemimpin sebagai sarana utama untuk meningkatkan motivasi pekerja. Tingkat ketrampilan komunikasi yang tinggi tidak hanya dikaitkan dengan keberhasilan organisasi bagi para manajer dan supervisor, tetapi juga bagi karyawan. Scudder dan Guinan (1989, dalam Payne, 2005) mendapati hubungan signifikan antara karyawan (pengembang sistem) kemampuan untuk memelihara komunikasi, dan memelihara hubungan *user* dengan rating supervisor atas kinerjanya. Hubungan lain telah dibuat antara kinerja dan kualitas dari hubungan atasan-bawahan (Baue & Green, dkk, 1996 dalam Payne, 2005). Supervisor yang mendorong rasa positif melalui komunikasi meningkatkan komitmen karyawan, yang secara positif dikaitkan dengan kinerja karyawan (Becker, Billings, Eveleth, & Gilberth, 1996 dalam Payne, 2005). Penerimaan bawahan dalam *in-group* supervisor juga dipengaruhi oleh faktor-faktor komunikasi interpersonal (Heneman dkk, 1989 dalam Payne, 2005). Ada manfaat yang jelas bagi penilaian kinerja anggota *in-group* dalam hal rating anggota *in-group* itu lebih tinggi lepas

dari skor mereka pada ukuran kinerja yang obyektif (Duarte & Goodson, dalam Payne, 2005).

Komunikasi interpersonal oleh Spritzer dkk (1999, dalam Ferris, 2003) diketahui berpengaruh terhadap aktivitas-aktivitas koordinasi yang lebih baik, dan sebagai hasilnya, kinerja tim meningkat. Ashkanasy dan Hooper (1999, dalam Ferris, 2003) beralasan bahwa komitmen afektif terhadap orang lain diperlukan untuk komunikasi yang positif. Dengan demikian, semakin kohesif suatu tim kerja, semakin positif dan menguntungkan pula upaya-upaya komunikasi tim. Lebih lanjut, Wong dan Law (2002) menemukan bahwa komunikasi yang positif diperlukan untuk menunjang keberhasilan dalam lingkungan kerja. Dengan kata lain, komunikasi yang efektif berpengaruh untuk meningkatkan upaya-upaya koordinasi, yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja tim. Hasil penelitian terhadap kompetensi komunikasi oleh Rapareni, Yussi (2013) menemukan bahwa kompetensi komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kaitannya dengan Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Bima dalam melakukan evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP), reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Kabupaten Bima dan *Self Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) semakin baiknya kompetensi komunikasi yang dimiliki, maka akan meningkatkan kinerja pegawai, maka Kompetensi Komunikasi (X2) yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kompetensi komunikasi yang dimiliki dan digunakan dalam proses komunikasi, yang menekankan pada pengetahuan dan kemampuan akan meningkatkan kinerja organisasi serta semakin baik kompetensi komunikasi yang dimiliki, semakin

baik kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah :

H2 : Kompetensi komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.1.7. Motivasi

Motivasi juga diartikan sebagai kehendak atau dorongan untuk melakukan sesuatu dalam memenuhi kebutuhan atau bisa diartikan sebagai proses yang menyebabkan tingkah laku seseorang menjadi bergairah, terarah dan tidak mudah putus asa (Mulyadi, 2008). Mas'ud (2004) mendefinisikan motivasi sebagai pendorong penggerak dalam diri seseorang untuk bertindak.

Sejalan dengan Motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan. (Winardi, 2004: 6).

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yang dikemukakan oleh Maslow yang dikutip oleh As'ad, (2004), kebutuhan-kebutuhan manusia dapat digolongkan dalam lima tingkatan yaitu: 1) Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*). 2) Kebutuhan rasa aman (*safety Needs*). 3) Kebutuhan-kebutuhan sosial (*Social Needs*). 4) Kebutuhan akan harga diri (*Esteem Needs*). 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self Aktualization*).

Berdasarkan teori motivasi (*two factor theory*) yang dikembangkan *Frederick Herzberg* (1996) dalam Sriwidodo, Untung, and Agus Budhi Haryanto (2010) mencoba menentukan faktor –faktor apa yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi. Ia menemukan dua perangkat kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia : (1) kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja; (2) kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja disebut motivator. Ini meliputi prestasi, penghargaan, tanggungjawab, kemajuan atau promosi, pekerjaan itu sendiri, dan potensi bagi pertumbuhan pribadi. Semua ini berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Dan menurut Sondang P. Siagian (2002: 107) teori ini diterjemahkan bahwa para karyawan dibagi menjadi dua golongan besar yaitu: 1) mereka yang termotivasi oleh faktor-faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing, 2) faktor-faktor intrinsik yaitu pendorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya berkarya. Menurut teori ini faktor-faktor yang mendorong aspek motivasi ialah keberhasilan, pengakuan, sifat pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang, kesempatan meraih kemajuan, dan pertumbuhan. Faktor *hygiene* yang menonjol ialah, kebijakan perusahaan, supervisi, kondisi pekerjaan, upah/gaji, hubungan dengan rekan sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan para bawahan, status, dan keamanan.

2.1.8. Teori motivasi (*two factor theory*)

Teori motivasi (*two factor theory*) dikemukakan untuk mengembangkan penjelasan tentang hubungan antara pekerja pada pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap pekerjaan ini sangat menentukan

keberhasilan atau kegagalan pekerja tersebut (Robbins, A.Judge : 227). Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang dalam penelitiannya mengambil suatu kesimpulan bahwa jawaban yang diberikan responden ketika mereka senang berbeda dengan jawaban responden ketika mereka merasa tidak senang. Dan dari hasil perbedaan ini menyimpulkan bahwa ada dua faktor yang menyebabkan hal ini. Faktor pertama adalah faktor kepuasan kerja, yaitu faktor faktor yang mempengaruhi langsung kepuasan kerja pekerja. Faktor kedua adalah faktor ketidakpuasan kerja, yaitu faktor faktor yang mempengaruhi langsung ketidakpuasan pekerja. Faktor pertama cenderung lebih kepada faktor intrinsik karena ketika mereka merasa senang mereka mengkaitkannya dengan diri mereka sendiri. Sebaliknya faktor kedua adalah faktor ekstrinsik karena ketika mereka tidak senang, mereka cenderung menyalahkan faktor faktor dari luar seperti lingkungan kerja.

Faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja disebut motivator. Ini meliputi prestasi, penghargaan, tanggungjawab, kemajuan atau promosi, pekerjaan itu sendiri, dan potensi bagi pertumbuhan pribadi. Semua ini berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Dan menurut Sondang P. Siagian (2002: 107) teori ini diterjemahkan bahwa para karyawan dibagi menjadi dua golongan besar yaitu: 1) mereka yang termotivasi oleh faktor-faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing, 2) faktor-faktor intrinsik yaitu pendorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya berkarya.

Dapat dijelaskan bahwa Teori motivasi (*two factor theory*) berhubungan dengan sikap seseorang terhadap pekerjaan dipengaruhi oleh faktor intristik

seperti kemajuan, pengakuan, tanggung jawab dan pencapaian yang berhubungan dengan kepuasan kerja dan faktor ekstrinsik seperti pengawasan, imbalan kerja, kebijaksanaan perusahaan dan kondisi kerja. Faktor Intrinsik akan mengacu pada perilaku individu yang ada dalam diri seseorang seperti motivasi dalam diri pegawai Inspektorat dan faktor ekstrinsik mengacu pada pengaruh lingkungan dan kondisi kerja yang mempengaruhi motivasi pegawai Inspektorat dalam melaksanakan tugas meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian ini mencoba melihat teori motivasi yang mengargumentasikan bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh motivasi dalam diri pegawai dan motivasi yang bersumber dari lingkungan dan kondisi kerja yang dapat mendorong tindakannya. Maka apabila motivasi dalam diri pegawai semakin besar dan pengaruh dari lingkungan dan kondisi kerja pegawai semakin besar, maka kinerja pegawai Inspektorat dalam melakukan evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Daerah dan *Self Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) semakin besar.

2.1.9. Motivasi dan Kinerja Pegawai.

Berdasarkan teori motivasi (*two factor theory*) yang dikembangkan *Frederick Herzberg* (1996) dalam Sriwidodo, Untung, and Agus Budhi Haryanto (2010) mencoba menentukan faktor –faktor apa yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi. Ia menemukan dua perangkat kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia: (1) kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja;

(2) kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja disebut motivator. Ini meliputi prestasi, penghargaan, tanggungjawab, kemajuan atau promosi, pekerjaan itu sendiri, dan potensi bagi pertumbuhan pribadi. Semua ini berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Dan menurut Sondang P. Siagian (2002: 107) teori ini diterjemahkan bahwa para karyawan dibagi menjadi dua golongan besar yaitu: 1) mereka yang termotivasi oleh faktor-faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing, 2) faktor-faktor ekstrinsik yaitu pendorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya berkarya.

Hasil penelitian mengenai pengaruh motivasi oleh Potu, Aurelia (2013) menemukan bahwa Motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan hasil penelitian Sutrisno, Aziz Fathoni, and Maria Magdalena Minarsih (2016) menemukan bahwa Motivasi kerja dan Disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai serta Suranto, Suranto, and Etty Puji Lestari (2015) menemukan bahwa motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kaitannya dengan Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Bima dalam melakukan evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP), reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Kabupaten Bima dan *Self Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) bahwa semakin besar motivasi maka akan semakin meningkatnya kinerja pegawai, maka Motivasi (X3) yang dimaksud dalam penelitian ini adalah motivasi dalam diri pegawai dan motivasi yang

bersumber dari lingkungan dan kondisi kerja yang dapat mendorong tindakannya. Maka apabila motivasi dalam diri pegawai semakin besar dan pengaruh dari lingkungan dan kondisi kerja pegawai semakin besar akan meningkatkan kinerja pegawai bahwa semakin besar motivasi maka akan semakin meningkatnya kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H3 : Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.1.10. Budaya Organisasi

Budaya organisasi cenderung bersifat nonformal atau tidak tertulis dan tidak langsung tetapi mempunyai peranan penting sebagai cara berpikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut. Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma, dan artefak yang diterima oleh anggota perusahaan sebagai iklim organisasi ia akan mampu mempengaruhi dan dipengaruhi struktur dan sistem perusahaan (Amstrong, 1992 dalam Lisa, 2003).

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Tohari (2015:13) budaya organisasi merupakan nilai nilai, asumsi-asumsi dan norma norma yang diyakini kebenarannya dipakai sebagai sarana untuk lebih meningkatkan kualitas dari pegawai agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Sejalan dengan hal tersebut Kotter dan Kesket (Tika 2006 :41) dalam Tohari (2015:13) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam lingkungan yang bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan, dan lain lain. Budaya Organisasi yang dapat

menyesuaikan dengan perubahan jaman (*adaptif*) adalah yang dapat meningkatkan kinerja.

Definisi budaya organisasi menurut Schein (1997) adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi ekstern dan integrasi internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap absah dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam hubungan dengan masalah-masalah tersebut. Sedangkan menurut Harrey dan Bown (1996 dalam Lisa, 2003) merumuskan sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma norma dan perilaku.

Secara umum budaya organisasi menurut Cheki (1996) dapat didefinisikan seperangkat norma persepsi, pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi asumsi atau pandangan dasar ini yang diyakini karena telah berjalan baik dalam perusahaan sehingga dianggap bernilai positif dan pantas diajarkan kepada karyawan baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak dalam menjalankan tugas. Robbins (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi berawal dari fisiologi pikirnya, sekali budaya terbentuk praktek-praktek dalam organisasi bertindak untuk mempertahankannya, misalnya praktek-praktek pengelolaan sumber daya manusia. Tiga kekuatan memainkan bagian sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya yaitu praktek seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi.

Dari definisi budaya organisasi yang diajukan oleh Schein (1997) dapat dilihat bahwa perumusan budaya suatu perusahaan didasarkan pada pengalaman

perusahaan tersebut dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya yang kemudian biasanya menjadi gambaran ideal bagaimana perusahaan menghadapi masalah masalah pada waktu yang akan datang. Karena masalah yang dihadapi oleh suatu perusahaan dengan perusahaan lain berbeda serta berbeda pula gambaran atau pandangan ideal dari suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya, maka perumusan budaya antar permasalahan akan berbeda pula. Hofstede, Geert, Michael Harris Bond, dan Chung-Leung (dalam Fuad Mas'ud, 2004) memberikan enam dimensi yang bisa digunakan sebagai kerangka kerja dalam menggambarkan budaya organisasi, lima dimensi tersebut meliputi :

- (1) Profesionalisme.
- (2) Jarak dari manajemen.
- (3) Percaya pada rekan sekerja
- (4) Keteraturan.
- (5) Integrasi.

2.1.11. Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

Secara umum budaya organisasi menurut Cheki (1996) dapat didefinisikan seperangkat norma persepsi, pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi asumsi atau pandangan dasar ini yang diyakini karena telah berjalan baik dalam perusahaan sehingga dianggap bernilai positif dan pantas diajarkan kepada karyawan baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak dalam menjalankan tugas.

Pengelolaan budaya organisasi harus diarahkan kepada kemampuan budaya untuk mendorong meningkatnya kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja

pegawai. Hal ini terutama karena fungsi budaya memberikan satu set nilai untuk penetapan prioritas dan memberitahukan bagaimana segala sesuatu dilakukan dalam kelompok atau perusahaan.

Selain itu budaya juga berfungsi sebagai fasilitator tumbuhnya komitmen bersama sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Cherington, 1994; Robbin, 1996). Pengelolaan yang baik atas budaya akan bisa mempengaruhi tercapainya kinerja tinggi karyawan. Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan dinyatakan oleh O'Relly (dalam Staw, 1991). Sedangkan Robbins (1996) menyatakan bahwa pengaruh sosialisasi pada kinerja karyawan seharusnya tidak dilewatkan.

Kinerja bergantung pada pengetahuan akan apa yang harus atau tidak harus ia kerjakan. Memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan menunjukkan sosialisasi yang benar, selain itu penilaian terhadap kinerja seorang karyawan mencakup pula seberapa cocoknya karyawan di dalam suatu organisasi. Hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja oleh Husin, Nurwati, Umar Nimran, and Margono Setiawan (2012) menemukan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai selain kepemimpinan faktor yang penting yang perlu diperhatikan dan menjadi pertimbangan adalah budaya organisasi, komitmen kerja dan perilaku kerja

Kaitannya dengan Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Bima dalam melakukan evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP), reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Kabupaten Bima dan *Self Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat

Pengawasan Intern Pemerintah) bahwa semakin baik budaya organisasi maka semakin meningkat kinerja pegawai, maka Budaya Organisasi (X4) yang dimaksud dalam penelitian ini adalah nilai nilai, asumsi-asumsi dan norma norma yang diyakini kebenarannya dipakai sebagai sarana untuk lebih meningkatkan kualitas dari pegawai dan mendorong meningkatnya kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

H4 : Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.1.12. Kinerja Pegawai

Secara umum kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Waldman (1994) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001); kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Cascio (1995) dalam Koesmono (2005) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan. Soeprihantono (1998); mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati

bersama. Dari definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu bentuk kesuksesan seseorang untuk mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri. Kinerja seseorang dikatakan baik apabila hasil kerja individu tersebut dapat melampaui peran atau target yang ditentukan sebelumnya.

Menurut John Bernadin (1993) menyatakan ada enam dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, antara lain sebagai berikut :

1. Kualitas

Kualitas adalah tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan suatu aktivitas. Hasil dari pekerjaan yang memiliki kualitas yang tinggi yang dapat diterima oleh atasan maupun rekan sekerja.

2. Kuantitas

Kuantitas adalah banyaknya jumlah atau hasil pekerjaan yang dapat diselesaikan pada waktu yang telah ditentukan. Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu adalah tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

4. Efektivitas.

Efektivitas adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud meningkatkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian.

Kemandirian adalah tingkat dimana seseorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta informasi pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

6. Komitmen Kerja

Komitmen kerja adalah tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan. Handoko (1998:7) mengemukakan bahwa dua konsepsi utama untuk mengukur kinerja (*performance*) seseorang adalah efisiensi dan efektifitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Efisiensi ini merupakan konsep matematik atau merupakan perhitungan rasio antara pengeluaran (*output*) dan masukan (*input*). Seorang pegawai yang efisien adalah seorang yang mencapai keluaran yang lebih tinggi (hasil, produktifitas, kinerja) dibanding masukan-masukan (tenaga kerja, bahan, uang, mesin dan waktu).

Kinerja merupakan suatu konstruksi multi- dimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri atas faktor intrinsik dan ekstrinsik. Uraian faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut (Sjafri Mangkuprawira dan Aida Vitalaya, 2006:155) :

1. Faktor personal, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu

karyawan.

2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer, dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Wibowo, Soewito, Sugiyanto (2001) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar/ kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara optimal dalam suatu perusahaan, terdapat beberapa faktor yang dianggap dapat mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut :

1. Strategi organisasional (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang).
2. Batasan situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi).
3. Atribut individual (kemampuan dan ketrampilan).

Nugraheni, (2003) menyatakan bahwa pengetahuan, kemampuan, ketrampilan kerja, sikap terhadap pekerjaan (antusiasme, komitmen dan motivasi), kualitas kerja, volume hasil produksi dan interaksi (komunikasi dan hubungan

dalam kelompok) adalah faktor-faktor kinerja yang sering digunakan sebagai indikator dalam penelitian.

Kinerja Pegawai (Y) yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Bima dalam melakukan evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP), reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Kabupaten Bima dan *Self Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah).

2.2. Penelitian Terdahulu

Kinerja Inspektorat Kabupaten Bima dalam melakukan evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP), reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Kabupaten Bima dan *Self Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) dalam menghasilkan hasil evaluasi yang berkualitas akan dapat mendukung pencapaian akuntabilitas kinerja Instansi Pemerintah yang baik pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan pencapaian hasil penilaian yang baik oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia dan berdampak semakin meningkatnya kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Bima.

Berdasarkan Peraturan pemerintah Nomor Tahun 2006 tentang pelaporan keuangan dan kinerja instansi pemerintah menyatakan bahwa Akuntabilitas kinerja menjadi bagian yang tidak terpisahkan dengan akuntabilitas keuangan. Evaluasi akuntabilitas kinerja bertujuan untuk mengetahui tingkat penerapan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dalam menghasilkan manfaat/outcome

kepada masyarakat atas penggunaan anggaran Negara/daerah. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian hasil penelitian Ari Cahyono (2012) bahwa kinerja karyawan secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh Kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi. Lebih lanjut Laras Tris Ambar Suksesi Edwardin (2006) menemukan bahwa kompetensi komunikasi berpengaruh dan berdampak pada kinerja karyawan.

Untuk dapat mencapai kinerja pegawai dalam melakukan evaluasi evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) dan revidi evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Kabupaten Bima perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai baik faktor Kepemimpinan, kompetensi komunikasi, motivasi dan budaya organisasi. Menurut Jecky & Marlina (2013) Salah satu faktor penyebab rendahnya kinerja adalah faktor kepemimpinan yaitu kualitas dorongan yang di berikan oleh pemimpin di kantor tersebut yang kurang memadai dan tidak adanya pengontrolan oleh pemimpin pada karyawan- karyawannya serta kurangnya motivasi yang diberikan pimpinan yang akan mengakibatkan ketidakseriusan pegawai dalam melakukan pekerjaan. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Brahmasari, Ida Ayu, and Agus Suprayetno (2009) dan Juhana, Dudung, and Daniel Yahya (2011) yang menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dalam melaksanakan tugas seorang pemimpin perlu didukung oleh kemampuan kompetensi komunikasi kepada bawahan agar pesan yang ingin disampaikan dapat diterima dalam menunjang kinerja pegawai dan kinerja

organisasi. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian Rapareni, Yussi (2013) menemukan bahwa kompetensi komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Menurut Kamery (2004:141) motivasi menjadi aktualisasi seorang karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Di dalam organisasi maupun perusahaan, interaksi yang terjadi adalah antar manusia yang berperilaku berbeda, hal ini sejalan dengan hasil penelitian Potu, Aurelia (2013) menemukan bahwa Motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurunnya motivasi karyawan dapat disebabkan karena kurangnya perhatian perusahaan terhadap karyawan, Karyawan akan termotivasi jika mendapatkan pujian dari pimpinan, perhatian dari pimpinan, dan juga mendapatkan bonus dan tunjangan dari perusahaan. Dan hasil penelitian Sutrisno, Aziz Fathoni, and Maria Magdalena Minarsih (2016) menemukan bahwa Motivasi kerja dan Disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai serta Suranto, Suranto, and Etty Puji Lestari (2015) menemukan bahwa motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Kotter dan Kesket (Tika 2006 :41) dalam Tohari (2015:13) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam lingkungan yang bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan, dan lain lain. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian Husin, Nurwati, Umar Nimran, and Margono Setiawan (2012) menemukan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai selain

Tabel 2.1

46

Tinjauan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Alat Analisis Penelitian	Hasil Penelitian
1	2	3	4	5	6
1	Laras Tris Ambar Sukesi (2006)	Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Kompetensi Komunikasi, Komunikasi, Kecerdasan Emosional, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan	SEM dan AMOS	Kompetensi Komunikasi, Komunikasi, Kecerdasan Emosional, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan Kinerja Karyawan
2	Dudung Juhana & Daniel Yahya (2011)	Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat	Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi dan Kinerja Pegawai	Analisa Jalur (path) dengan SPSS17	Ada pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi terhadap Kinerja Pegawai
3	Nicko Permana Putra (2013)	Pengaruh kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dan disiplin kerja, terhadap kinerja karyawan Pada PT. INDONESIA POWER SEMARANG	Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, Disiplin, kinerja karyawan	Uji t, Uji F, Determenasi, Analisa Regresi Berganda.	Variabel kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dan disiplin kerja, berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4	Aurelia Potu (2013)	Kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado	Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan	Uji t, Uji F, Determenasi, Analisa Regresi Berganda.	Motivasi Memberikan pengaruh positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepemimpinan, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

1	2	3	4	5	6
5	Husin, Nurwati, Umar Nimran, and Margono Setiawan. 2012	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara)	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja dan Kinerja Pegawai	Metode SEM dengan pendekatan AMOS 7	Kepemimpinan, Komitmen Kerja, perilaku organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai
6	Brahmasari, Ida Ayu, and Agus Suprayetno. 2009	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)	Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan serta Kinerja Perusahaan	Metode SEM dengan pendekatan SPSS 13 dan AMOS 4	<ol style="list-style-type: none"> 1) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan 2) Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan 3) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan 4) Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan 5) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan 6) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan 7) Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan



2.3. Kerangka Berpikir (*Frame Work of Thinking*)

Kinerja Inspektorat Kabupaten Bima dalam melakukan evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP), revidi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Kabupaten Bima dan *Self Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) erat kaitannya dengan *path-goal theory*, teori atribusi dan teori motivasi.

Path-goal theory (teori jalur sasaran) yang menyatakan bahwa tugas seorang pemimpin adalah membantu anggotanya dalam memberi informasi, dukungan, dan sumber daya lain yang penting dalam mencapai tujuan mereka (Robbins, 2011:418). Menurut teori ini, perilaku pemimpin akan mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan.

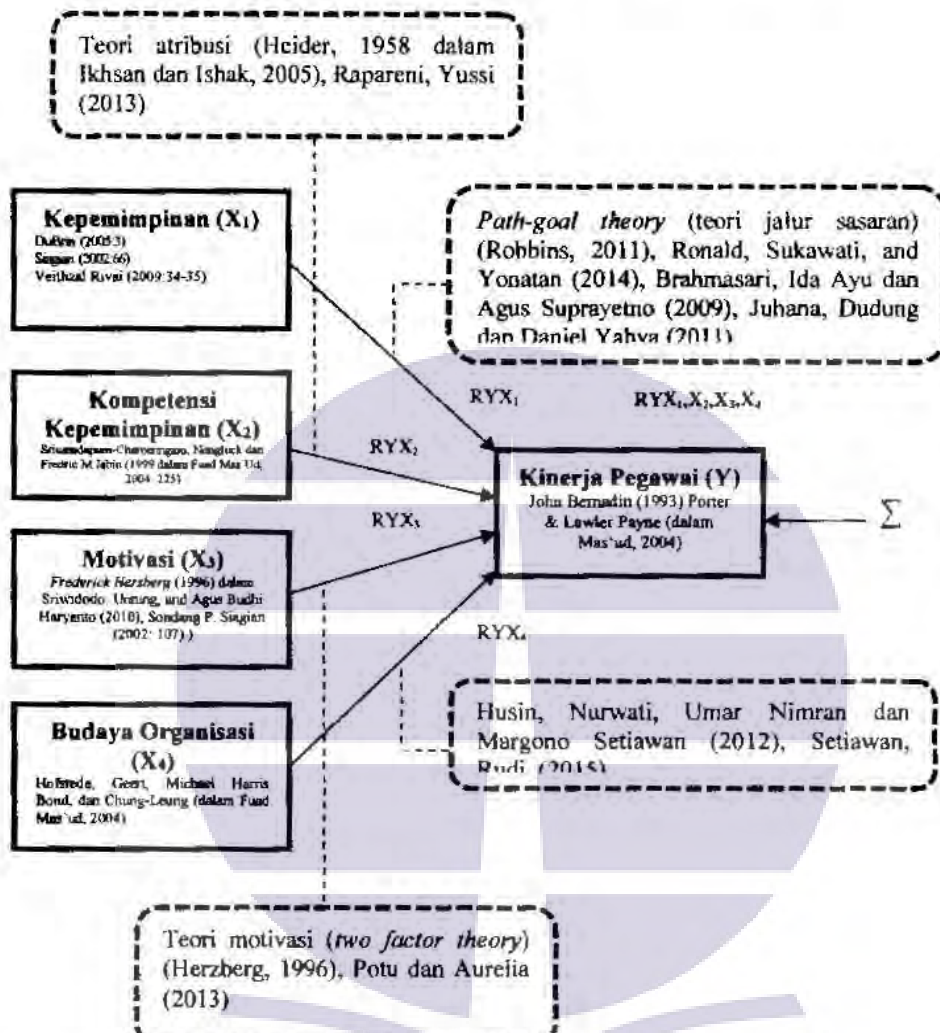
Teori atribusi oleh Heider (1958) dalam Ikhsan dan Ishak (2005), bahwa perilaku pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor internal berupa kompetensi komunikasi yang mendorong untuk melakukan suatu tindakannya. Oleh sebab itu, apabila perilaku pegawai telah sesuai dengan etika profesi yang ditetapkan, maka akan dapat meningkatkan kinerjanya dan apabila perilaku pegawai tidak sesuai dengan etika profesi yang telah ditetapkan, dikhawatirkan dapat menurunkan kinerjanya.

Teori motivasi (*two factor theory*) yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg menyatakan bahwa ada dua faktor yang menyebabkan keberhasilan atau kegagalan pekerja terhadap pekerjaan yaitu Faktor pertama adalah faktor kepuasan kerja, yaitu faktor faktor yang mempengaruhi langsung kepuasan kerja pekerja. Faktor kedua adalah faktor ketidakpuasan kerja, yaitu faktor faktor yang

mempengaruhi langsung ketidakpuasan pekerja. Faktor pertama cenderung lebih kepada faktor intrinsik karena ketika mereka merasa senang mereka mengkaitkannya dengan diri mereka sendiri. Sebaliknya faktor kedua adalah faktor ekstrinsik karena ketika mereka tidak senang, mereka cenderung menyalahkan faktor faktor dari luar seperti lingkungan kerja. Faktor intristik seperti kemajuan, pengakuan, tanggung jawab dan pencapaian yang berhubungan dengan kepuasan kerja dan faktor ekstrinsik seperti pengawasan, imbalan kerja, kebijaksanaan perusahaan dan kondisi kondisi kerja. Faktor Intristik akan mengacu pada perilaku individu yang ada dalam diri seseorang seperti motivasi dalam diri pegawai Inspektorat dan faktor ekstrinsik mengacu pada pengaruh lingkungan dan kondisi kerja yang mempengaruhi motivasi pegawai Inspektorat dalam melaksanakan tugas meningkatkan kinerja organisasi, sehingga apabila motivasi dalam diri pegawai semakin besar dan pengaruh dari lingkungan dan kondisi kerja pegawai semakin besar, maka kinerja pegawai Inspektorat dalam melakukan evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Daerah dan *Self Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) semakin besar.

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, maka rerangka konseptual yang dibangun dalam penelitian ini, disajikan dalam gambar 2.1. berikut ini:

Gambar 2.1. Rerangka Konseptual Penelitian



Keterangan :

- X₁ = Kepemimpinan
- X₂ = Kompetensi Komunikasi
- X₃ = Motivasi
- X₄ = Budaya Organisasi
- Y = Kinerja Pegawai
- RYX₁ = Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai
- RYX₂ = Pengaruh Kompetensi Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai
- RYX₃ = Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai
- RYX₄ = Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai
- RYX_{1 X₂ X₃ X₄} = Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi Komunikasi, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Σ = Faktor Faktor lain yang tidak diteliti tetapi diprediksi dapat mempengaruhi terhadap Kinerja Pegawai

2.4. Hipotesis Penelitian.

H1 : $R > 0$: Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Pegawai

H2 : $R > 0$: Kompetensi Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H3 : $R > 0$: Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai

H4 : $R > 0$: Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H5 : $R > 0$: Kepemimpinan, Kompetensi Komunikasi, Motivasi dan Budaya Organisasi secara kumulatif bersama sama berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

2.5. Definisi Konsep dan Operasional

Definisi operasional dibutuhkan dalam rangka mengukur suatu sifat atau suatu konstruk (Silalahi, 2012:203). Lebih lanjut menurut Silalahi (2012:202), definisi operasional tidak lain dari mengubah konsep yang berupa konstruk itu dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diamati, dapat diuji, dan dapat ditentukan kebenarannya oleh orang lain atau suatu definisi yang dinyatakan dalam kriteria atau operasi yang dapat diuji secara khusus. Definisi konseptual dan operasional variabel dalam penelitian ini meliputi:

1. Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini kinerja pegawai diukur dengan indikator yang dirujuk dari John Bernadin (1993) menyatakan ada dimensi dan indicator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, antara lain sebagai berikut:

1) Kualitas

- Ketaatan
- Tanggung Jawab

2) Kuantitas

- Jumlah Pekerjaan

3) Ketepatan Waktu

- Tepat Waktu
- Disiplin

4) Efektivitas

- Persentase Capaian Target

5) Kemandirian

- Tindakan tanpa bantuan orang lain

6) Komitmen kerja.

- Berpikir/bertindak kreatif
- Keterlibatan diri

Kinerja Pegawai (Y) yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Bima dalam melakukan evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP), reviu Laporan Akuntabilitas

Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Kabupaten Bima dan *Self Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah).

2. Kepemimpinan

Dalam penelitian ini kepemimpinan diukur dengan indikator yang dirujuk dari Du Brin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai, dengan dimensi dan indikator yaitu:

1) Kualitas Kepemimpinan

- Komunikasi,
- Memotivasi dan koordinasi
- Rasa percaya diri.

Kemudian indikator dirujuk juga dari Siagian (2002:66) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan, dengan dimensi dan indikator yaitu :

2) Peran Kepemimpinan

- Interpersonal : Peranan pemimpin yang bersifat Interpersonal,

- Informasional : Peranan pemimpin yang bersifat Informasional dan
- Pengambilan keputusan : peranan pemimpin dalam pengambilan keputusan.

Dan terakhir indikator dirujuk dari Veithzal Rivai (2009:34-35) yang menyatakan kepemimpinan memiliki fungsi pokok sebagai berikut :

- a. Fungsi instruksi
Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunikator pihak yang menentukan apa, bagaimana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.
- b. Fungsi konsultasi
Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah, pemimpin membutuhkan pertimbangan yang mengharuskan berkonsultasi dengan bawahan, baik pada saat perencanaan, pelaksanaan dan kontrol untuk dijadikan umpan balik
- c. Fungsi partisipasi
Pemimpin mengaktifkan bawahan untuk melakukan kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.
- d. Fungsi delegasi
Memberikan pelimpahan wewenang, membuat / menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Seseorang yang menerima delegasi harus memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi dengan pimpinan.
- e. Fungsi pengendalian
Pemimpin mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan

Dengan dimensi dan indikator yaitu :

- 3) Fungsi Kepemimpinan
 - Fungsi instruksi
 - Fungsi konsultasi.
 - Fungsi partisipasi
 - Fungsi delegasi dan
 - Fungsi pengendalian

Kepemimpinan (X1) yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan kepemimpinan pejabat struktural dan pejabat fungsional secara berjenjang dari Inspektur, Sekretaris, Inspektur Pembantu, Kasubag, JFA dan P2UPD dalam menggerakkan bawahan atau timnya untuk mencapai tujuan organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi serta semakin baik kepemimpinan yang dilakukan semakin baik kinerja pegawai.

3. Kompetensi Komunikasi.

Dalam penelitian ini kompetensi komunikasi diukur dengan indikator yang dirujuk dari Sriussadaporn-Charocnngam, Nongluck dan Fredric M Jabin (1999 dalam Fuad Mas'Ud, 2004) bahwa dimensi dan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kompetensi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Bijaksana dan kesopanan
 - Sopan dan Ramah
 - Bijaksana
- 2) Penerimaan umpan balik
 - Umpan Balik
 - Ketidakjelasan Umpan Balik
- 3) Berbagi informasi
 - Informasi (Sesama rekan sekerja)
 - Informasi (Beda Tim/ltbanwil)
- 4) Memberikan informasi tugas
 - Prosedur Pekerjaan
 - Penyampaian Ide
 - Kejelasan Informasi

5) Mengurangi ketidakpastian tugas

- Pertanyaan dari rekan sekerja
- Konsultasi

Kompetensi Komunikasi (X2) yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kompetensi komunikasi yang dimiliki dan digunakan dalam proses komunikasi, yang menekankan pada pengetahuan dan kemampuan akan meningkatkan kinerja organisasi serta semakin baik kompetensi komunikasi yang dimiliki, semakin baik kinerja pegawai.

4. Motivasi

Dalam penelitian ini motivasi diukur dengan indikator yang dirujuk dari teori motivasi (*two factor theory*) yang dikembangkan *Frederick Herzberg* (1996) dalam Sriwidodo, Untung, and Agus Budhi Haryanto (2010) mencoba menentukan faktor-faktor apa yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi. Ia menemukan dua perangkat kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia : (1) kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja; (2) kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja disebut motivator. Ini meliputi prestasi, penghargaan, tanggungjawab, kemajuan atau promosi, pekerjaan itu sendiri, dan potensi bagi pertumbuhan pribadi. Semua ini berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Dan Sondang P. Siagian (2002: 107) teori ini diterjemahkan bahwa para karyawan dibagi menjadi dua golongan besar yaitu: 1) mereka yang termotivasi oleh faktor-faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing, 2) faktor-faktor

intrinsik yaitu pendorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya berkarya. Menurut teori ini faktor-faktor yang mendorong aspek motivasi ialah keberhasilan, pengakuan, sifat pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang, kesempatan meraih kemajuan, dan pertumbuhan. Faktor *hygiene* yang menonjol ialah, kebijakan perusahaan, supervisi, kondisi pekerjaan, upah/gaji, hubungan dengan rekan sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan para bawahan, status, dan keamanan, dengan dimensi dan indikator yaitu :

1) Faktor Instristik (dari dalam diri)

- Prestasi/Keberhasilan
- Pengakuan/penghargaan
- Tanggung Jawab
- Kesempatan/meraih kemajuan
- Promosi/Pertumbuhan

2) Faktor dari luar diri/Faktor *hygiene*

- Kebijakan Daerah
- Pengawasan/Supervisi
- Kondisi Pekerjaan
- Upah/gaji
- Hubungan rekan kerja
- Kehidupan pribadi
- Hubungan dgn bawahan
- Status

- **Keamanan**

Motivasi (X3) yang dimaksud dalam penelitian ini adalah motivasi dalam diri pegawai dan motivasi yang bersumber dari lingkungan dan kondisi kerja yang dapat mendorong tindakannya. Maka apabila motivasi dalam diri pegawai semakin besar dan pengaruh dari lingkungan dan kondisi kerja pegawai semakin besar akan meningkatkan kinerja pegawai.

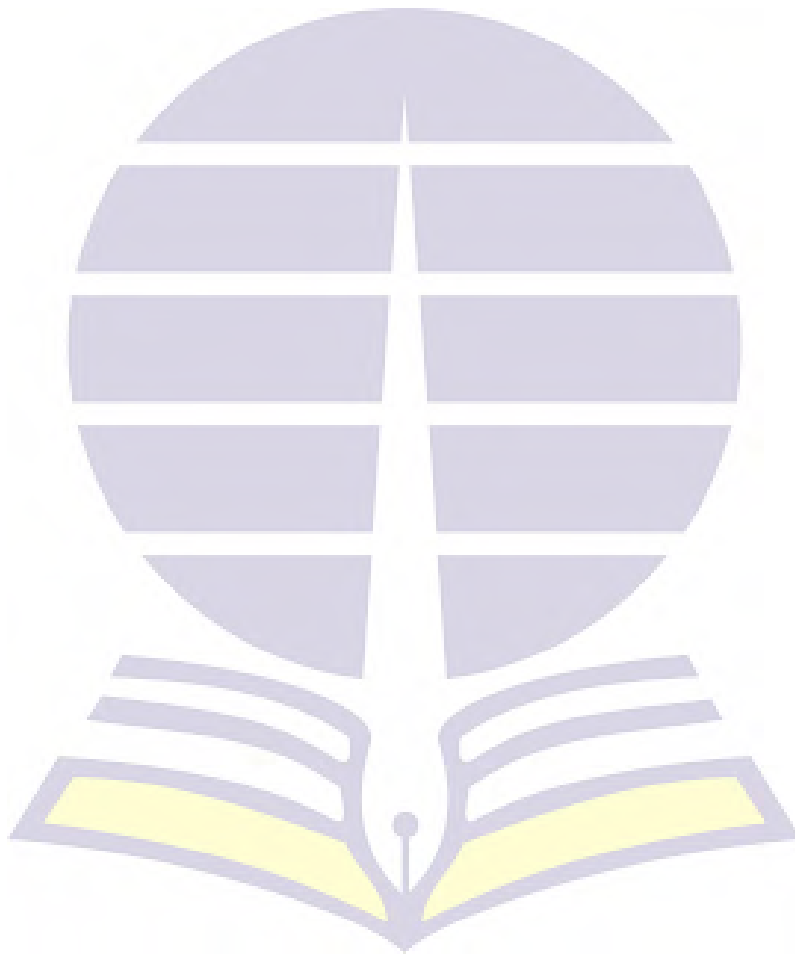
5. Budaya Organisasi

Dalam penelitian ini budaya organisasi diukur dengan indikator yang dirujuk dari Hofstede, Geert, Michael Harris Bond, dan Chung-Leung (dalam Fuad Mas'ud, 2004) memberikan lima dimensi yang bisa digunakan sebagai kerangka kerja dalam menggambarkan budaya organisasi. lima dimensi tersebut meliputi :

- (1) Profesionalisme.
- (2) Jarak dari manajemen.
- (3) Percaya pada rekan sekerja
- (4) Keteraturan.
- (5) Integrasi.

Budaya Organisasi (X4) yang dimaksud dalam penelitian ini adalah nilai nilai, asumsi-asumsi dan norma norma yang diyakini kebenarannya dipakai sebagai sarana untuk lebih meningkatkan kualitas dari pegawai dan mendorong meningkatnya kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja pegawai.

Definsi operasional dari penelitian ini dijelaskan secara rinci pada tabel 2.2 di bawah ini :



Tabel 2.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator	Kuisisioner	Nomor Item Pertanyaan	Pengukuran
1	2	3	4	5	6
Kepemimpinan					
(Sumber :					
- DuBrin (2005:3)	1. Kualitas Kepemimpinan	1. Komunikasi	1) Kemampuan mempengaruhi dengan Komunikasi yang baik	1)	Skala interval (<i>semantic differential scale</i>) 1 s/d 7 untuk menunjukkan pendapat responden
		2. Motivasi dan koordinasi	2) Kemampuan Memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi	2)	
		3. Rasa Percaya diri	3) Kemampuan menciptakan rasa percaya diri.	3)	
- Siagian (2002:66)	2. Peran Kepemimpinan	4. Interpersonal	4) Peran pimpinan yang bersifat Interpersonal	4)	
		5. Informasional	5) Peran pimpinan yang bersifat Informasional	5)	
		6. Pengambilan Keputusan	6) Peran pimpinan dalam pengambilan keputusan	6)	
- Veithzal Rivai (2009:34-35)	3. Fungsi Kepemimpinan	7. Fungsi Instruksi	7) Fungsi instruksi/pimpinan sebagai komunikator satu arah yang memberikan perintah.	7)	
		8. Fungsi Konsultasi	8) Fungsi konsultasi/ pimpinan sebagai komunikator dua arah yang berkonsultasi dengan bawahan untuk umpan balik	8)	

Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator	Kuisisioner	Nomor Item Pertanyaan	Pengukuran
		9. Fungsi Partisipasi	9) Fungsi partisipasi/pimpinan mengaktifkan peran bawahan	9)	
		10. Fungsi Delegasi	10) Fungsi delegasi/pimpinan mendelegasikan kewenangannya ke paa bawahan	10)	
		11. Fungsi Pengendalian	(11) Fungsi pengendalian/pimpinan mengatur aktivitas bawahan secara terarah.	11)	
Kompetensi Komunikasi					
(sumber :					
Sriussadaporn-Charoenngam, Nongluck dan Fredric M Jabin (1999 dalam Fuad Mas'Ud, 2004: 225	1. Bijaksana dan kesopanan	1. Sopan dan Ramah	(1) Memiliki sifat yang Sopan dan sikap Ramah	1)	
		2. Bijaksana	(2) Memiliki sikap yang Bijaksana	2)	
	2. Penerimaan umpan balik	3. Umpan Balik	(3) Penyampaian Umpan Balik	3)	
		4. Ketidakjelasan Umpan Balik	(4) Ketidakjelasan umpan balik	4)	
	3. Berbagi informasi	5. Informasi (Sesama rekan sekerja)	(5) Informasi (Sesama rekan sekerja)	5)	

Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator	Kuisisioner	Nomor Item Pertanyaan	Pengukuran
		6. Informasi (Beda Tim/Itbanwil)	(6) Informasi (Beda Tim/Itbanwil)	6)	
	4. Memberikan informasi tugas	7. Prosedur Pekerjaan	(7) Prosedur Pekerjaan	7)	
		8. Penyampaian Ide	(8) Penyampaian Ide	8)	
	5. Mengurangi ketidakpastian tugas	9. Kejelasan Informasi	(9) Kejelasan Informasi	9)	
		10. Pertanyaan dari rekan sekerja	(10) Pertanyaan dari rekan sekerja	10)	
		11. Konsultasi	(11) Konsultasi	11)	
Motivasi					
(Sumber :					
<i>Frederick Herzberg</i> (1996) dalam Sriwidodo, Untung, and Agus Budhi Haryanto (2010), Sondang P. Siagian (2002: 107))	1. Faktor Intrinsic (dari dalam diri)	1. Prestasi/Keberhasilan	(1) Prestasi/Keberhasilan	1)	
		2. Pengakuan/penghargaan	(2) Pengakuan/penghargaan	2)	
		3. Tanggung Jawab	(3) Tanggung Jawab	3)	
		4. Kesempatan/meraih kemajuan	(4) Kesempatan/meraih kemajuan	4)	

Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator	Kuisisioner	Nomor Item Pertanyaan	Pengukuran
		5. Promosi/Pertumbuhan	(5) Promosi/Pertumbuhan	5)	
	2. Faktor dari luar diri/Faktor hygiene	6. Kebijakan Daerah	(6) Kebijakan Daerah	6)	
		7. Pengawasan/Supervisi	(7) Pengawasan/Supervisi	7)	
		8. Kondisi Pekerjaan	(8) Kondisi Pekerjaan	8)	
		9. Upah/gaji	(9) Upah/gaji	9)	
		10. Hubungan rekan kerja	(10) Hubungan rekan kerja	10)	
		11. Hubungan dgn bawahan	(11) Hubungan dgn bawahan	11)	
		12. Kehidupan pribadi	(12) Kehidupan pribadi	12)	
		13. Status	(13) Status	13)	
		14. Keamanan	(14) Keamanan	14)	
Budaya Organisasi					
Sumber:					
Hofstede, Geert, Michael Harris Bond, dan Chung-Leung (dalam Fuad Mas'ud, 2004)	1. Profesionalisme.	1. Memiliki Kemampuan	1) Memiliki Kemampuan	1)	
		2. Tujuan Pekerjaan	2) Tujuan Pekerjaan	2)	
	2. Jarak dari manajemen.	3. Perhatian (Individu)	3) Perhatian (Individu)	3)	
		4. Perhatian (Pekerjaan)	4) Perhatian (Pekerjaan)	4)	
		5. Keputusan Manajemen	5) Keputusan Manajemen	5)	
	6. Percaya pada rekan sekerja	6. Sikap Terbuka	6) Sikap Terbuka	6)	

Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator	Kuisisioner	Nomor Item Pertanyaan	Pengukuran
		7. Sikap Optimis	7) Sikap Optimis	7)	
	8. Keteraturan	8. Rutinitas	8) Rutinitas	8)	
		9. Keseriusan	9) Keseriusan	9)	
	5. Integrasi.	10. Kesetiaan	10) Kesetiaan	10)	
		11. Rasa Nyaman	11) Rasa Nyaman	11)	
Kinerja Pegawai					
Sumber:					
John Bernadin (1993) Porter & Lawler Payne (dalam Mas'ud, 2004)	1. Kualitas	1. Ketaatan	1) Ketaatan	1)	
		2. Tanggung Jawab	2) Tanggung Jawab	2)	
	2. Kuantitas	3. Jumlah Pekerjaan	3) Jumlah Pekerjaan	3)	
	3. Ketepatan Waktu	4. Tepat Waktu	4) Tepat Waktu	4)	
		5. Disiplin	5) Disiplin	5)	
	4. Efektivitas.	6. Persentase capaian target	6) Persentase capaian target	6)	
	5. Kemandirian.	7. Tindakan tanpa bantuan orang lain.	7) Tindakan tanpa bantuan orang lain.	7)	
	6. Komitmen Kerja	8. Berpikir/bertindak kreatif dan Inisiatif	8) Berpikir/bertindak kreatif dan Inisiatif	8)	
		9. Keterlibatan diri	9) Keterlibatan diri	9)	

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Menurut Silalahi (2012:30), penelitian eksplanatori (eksplanasi) bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara dua variabel atau lebih gejala atau variabel. Oleh karena itu, penelitian eksplanasi juga disebut penelitian konfirmatori (*confirmatory research*) dan makin dikenal sebagai penelitian korelasional (*correlational research*) (Silalahi, 2012:30). Melalui penelitian eksplanasi diketahui bagaimana korelasi antara dua atau lebih variabel baik pola, arah, sifat, bentuk, maupun kekuatan hubungannya. Alasan memilih jenis penelitian eksplanasi untuk menguji hipotesis yang diajukan agar dapat menjelaskan hubungan korelasi variabel eksogen yaitu kepemimpinan, kompetensi komunikasi, motivasi dan budaya organisasi terhadap variabel endogen yaitu kinerja pegawai Inspektorat kabupaten Bima yang difokuskan pada Kantor Inspektorat Kabupaten Bima sebagai salah satu organisasi perangkat daerah yang mempunyai fungsi pelaksanaan pengawasan internal terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya sesuai Peraturan Bupati Bima Nomor 42 Tahun 2016 Tentang Uraian Tugas, Fungsi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah, Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Serta Inspektorat Kabupaten Bima

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas atau karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014:115). Menurut Silalahi (2012:253) populasi dapat berupa organisme, orang atau sekelompok orang, masyarakat, organisasi, benda, objek, peristiwa, atau laporan yang semuanya memiliki ciri dan harus didefinisikan secara spesifik dan tidak secara mendua. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh Pejabat Struktural (Inspektur, Sekretaris, Inspektur Pembantu Wilayah (Irbn), Kepala Sub Bagian (Kasubag)), Pejabat Fungsional Auditor (PFA) dan Pengawas Penyelenggara Urusan Pemerintahan di Daerah (P2UPD) pada Inspektorat Kabupaten Bima, dengan jumlah pada tabel 3.1 berikut :

Tabel 3.1.
Populasi

No	Jabatan	Jumlah
1	Inspektur	1
2	Sekretaris	1
3	Irbn	4
4	Kasubag Administrasi Umum	1
5	Kasubag Perencanaan	1
6	Kasubag Evaluasi dan Pelaporan	1
7	PFA (Pejabat Fungsional Auditor)	43
8	P2UPD (Pengawas Penyelenggara Urusan Pemerintah Daerah)	13
9	Staf PNS Tim Operasi Tindak Lanjut (OTL) / PNS yang belum/teah mengikuti Diklat belum Sertifikasi Auditor/P2UPD	7
Jumlah		72

Sumber : Data DUK Inspektorat Kabupaten Bima Tahun 2017 .

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2014:115). Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu teknik

penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2014:122). Kriteria pemilihan sampel dalam penelitian ini adalah Sekretaris, Irban, Kasubag, JFA, P2UPD dan Staf PNS pada Inspektorat Kabupaten Bima dalam pelaksanaan evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Daerah dan *Self Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) TA 2017, dengan jumlah pada tabel 3.2 berikut :

Tabel 3.2.
Sampel

No	Jabatan	Jumlah
1	Inspektur	1
2	Sekretaris	1
3	Irban	4
4	Kasubag Administrasi Umum	1
5	Kasubag Perencanaan	1
6	Kasubag Evaluasi dan Pelaporan	1
7	PFA (Pejabat Fungsional Auditor)	26
8	P2UPD	10
9	Staf PNS	5
Jumlah		50

Sumber : Surat Tugas Inspektur dan SK Tim Kegiatan tentang evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Daerah dan *Self Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) TA 2017.

3.3. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian oleh peneliti digunakan sebagai alat untuk mengukur variabel yang diteliti sehingga jumlah instrumen yang digunakan dalam penelitian akan tergantung pada jumlah variabel yang akan diteliti. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuisioner yang berisi sejumlah pertanyaan tertulis yang terstruktur untuk memperoleh informasi dari responden.

3.4. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yaitu dengan pengisian kuesioner (angket). Menurut Sugiyono (2014:199), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Kuesioner digunakan untuk mendapatkan data primer yang lebih terstruktur disamping diharapkan lebih memberikan privasi terhadap responden. Pengumpulan data dari responden dengan cara mengajukan daftar pernyataan secara tertulis.

Pernyataan dalam kuesioner untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan *semantic differential scale* (skala perbedaan semantik) yang dikembangkan oleh Osgood (1950). Menurut Silalahi (2012:230), skala perbedaan semantik meminta individu untuk memberi ukuran kuantitatif (*quantitatif rating*) terhadap subjek dari skala sikap pada sejumlah bipolar *adjectives*, seperti: baik - buruk, setuju - tidak setuju, bersahabat - tidak bersahabat, positif - negatif, dan menyenangkan - tidak menyenangkan. Oleh sebab itu, nilai respons disusun dalam suatu titik kontinum yang ekstrem yang mewakili sikapnya. Data yang diperoleh adalah interval, dan biasanya skala ini digunakan untuk mengukur sikap/karakteristik tertentu yang dimiliki oleh seseorang (Sugiyono, 2014:138).

Untuk menginterpretasikan skala ini, menggunakan skala linear numerik. Teknik ini dapat dilakukan dengan memberikan skor pada skala. Untuk

yang berisikan 7 (tujuh) skala, maka skor yang diberikan adalah 1 (satu) sampai 7 (tujuh). Menurut Handayani (2011), untuk membuat skala numerik, harus diketahui rentang skala (RS) dengan rumus:

$$RS = \frac{\text{Skor tertinggi pada skala} - \text{Skor terendah pada skala}}{\text{Jumlah kelas atau kategori yang dibuat}}$$

$$RS = \frac{7 - 1}{5}$$

$$RS = 1,2$$

Kriteria skor untuk kategori 5 (lima) kelas disajikan pada tabel kategori yang menunjukkan rentang skala dan interpretasi hasil pengukuran kuesioner dengan kutub 1 (satu) adalah negatif dan kutub 7 (tujuh) adalah positif, sebagai berikut :

Tabel. 3.3
Kategori Rentang Skala

Interval	Kategori
$1 < x \leq 2,2$	Sangat Buruk
$2,2 < x \leq 3,4$	Buruk
$3,4 < x \leq 4,6$	<i>Sedang (antara baik dan buruk)</i>
$4,6 < x \leq 5,8$	Baik
$5,8 < x \leq 7$	Sangat baik

Sumber: Handayani (2001)

Responden adalah Sekretaris, Irban, Kasubag Perencanaan, PFA dan Pengawas P2UPD dan staf PNS pada Inspektorat Kabupaten Bima yang melakukan evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Daerah dan *Self Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah). Sebelum digunakan dalam penelitian, kuesioner akan terlebih dahulu diuji coba untuk mengetahui keterbacaan, keterpahaman instrumen dan validitas/realibilitas instrument

(Widoyoko, 2014:55). Jika sesudah diujicobakan ternyata instrumen belum dianggap baik, maka akan dilakukan revisi. *Pilot test* akan dilakukan kepada 10 - 20 orang responden sesuai dengan syarat *pre test*.

3.5. Metode Analisis Data

3.5.1. Analisis statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2014:206). Termasuk dalam statistik deskriptif antara lain adalah penyajian data melalui tabel, grafik, pictogram, perhitungan modus median, mean, perhitungan desil, persentil, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata dan standar deviasi, dan perhitungan persentase. Statistik deskriptif digunakan bila peneliti hanya ingin mendeskripsikan data sampel dan tidak ingin membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi di mana sampel tersebut diambil. Statistik deskriptif juga digunakan untuk membandingkan data sampel.

3.5.2. Uji Validitas

Menurut Simamora (2002) validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan kevalidan dan kesalihan suatu instrument. Suatu instrumen dianggap valid apabila mampu mengukur dan memperoleh data yang tepat dari variabel yang diteliti. Instrumen yang diukur dalam hal ini adalah indikator-indikator variabel dari variabel laten yang telah dikembangkan.

Agusty Ferdinand (2002) menyatakan bahwa untuk mengukur jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan dapat digunakan pengukuran variance extract. Nilai variance extract yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik konstruk laten yang dikembangkan. Nilai variance extract ini adalah minimum 0,5 dan rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{std loading})^2}{(\sum \text{std loading})^2 + \sum \epsilon f}$$

Keterangan :

Standard loading yang diperoleh secara langsung dari *standardized loading* hasil perhitungan komputer untuk setiap indikator yang diuji.

$\sum \epsilon f$ merupakan *measurement error* dari tiap faktor.

3.5.3. Uji Realibilitas

Simamora (2002) menyatakan bahwa reliabilitas merupakan tingkat keandalan daftar pertanyaan. Daftar pertanyaan yang reliable adalah daftar pertanyaan yang apabila dicobakan pada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama artinya tidak terdapat perubahan psikologis pada responden. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah minimum 0,7. Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan rumus :

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{std loading})^2}{(\sum \text{std loading})^2 + \sum \epsilon f}$$

Keterangan :

Standard loading yang diperoleh secara langsung dari *standardized*

loading hasil perhitungan komputer untuk setiap indikator yang diuji.

$\Sigma \epsilon^2$ merupakan *measurement error* dari tiap faktor.

3.5.4. *Partial Least Square (PLS)*

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan program *SmartPLS* versi 3.0. PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural (Abdillah dan Jogiyanto, 2015:164). Selanjutnya, Wold (1985) dalam Ghazali dan Latan (2015:6) menjelaskan PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* dan sering disebut juga sebagai *soft modeling* karena meniadakan asumsi-asumsi *Ordinary Least Squares (OLS)* regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara multivariat dan tidak adanya problem multikolinearitas antar variabel eksogen.

Alasan peneliti memilih alat analisis PLS adalah karena PLS fleksibel untuk berbagai macam model penelitian, PLS tidak mensyaratkan uji asumsi klasik, dapat digunakan untuk sampel kecil (30-100), dan proses pengujian yang lebih sederhana dibandingkan dengan alat analisis yang lain.

Menurut Ghazali dan Latan (2015:47), tahapan analisis menggunakan PLS-SEM setidaknya harus melalui lima proses tahapan dimana setiap tahapan akan berpengaruh terhadap tahapan selanjutnya, yaitu (1) konseptualisasi model; (2) menentukan metode analisis algorithm; (3) menentukan metode resampling; (4) menggambar diagram jalur; dan (5) evaluasi model.

Tahapan 1. Konseptualisasi Model.

Konseptualisasi model merupakan langkah awal dalam analisis PLS-SEM. Pada tahap ini peneliti harus melakukan pengembangan dan pengukuran konstruk (Ghozali dan Latan, 2015:48). Terdapat 2 (dua) pemodelan dalam PLS, yaitu: (1) model pengukuran (*outer model*), menggambarkan hubungan antara blok indikator dengan variabel latennya; dan (2) model struktural (*inner model*), menggambarkan hubungan kausalitas antar variabel laten yang dibangun berdasarkan substansi teori (Abdillah dan Jogyanto, 2015:58).

Konstruk endogen dan eksogen merupakan konstruk dengan indikator reflektif. Konstruk dengan indikator reflektif mengasumsikan bahwa kovarian di antara pengukuran model dijelaskan oleh varian yang merupakan manifestasi domain konstraknya. Arah indikatornya yaitu dari konstruk ke indikator (Ghozali dan Latan, 2015:58).

Tahapan 2. Menentukan metode analisa *alorithm*.

Model penelitian yang sudah melewati tahapan konseptualisasi model selanjutnya harus ditentukan metoda *alorithm* apa yang akan digunakan untuk estimasi model. Penelitian ini menggunakan program *SmartPLS* 3.0, dengan metode analisis *alorithm* yang disediakan hanya *alorithm* PLS dengan tiga pilihan skema yaitu *factorial*, *centroid* dan *path* atau struktural *weighting* (Ghozali dan Latan, 2015:51). Penelitian ini menggunakan skema *alorithm* *PLS Path* atau struktural *weighting*.

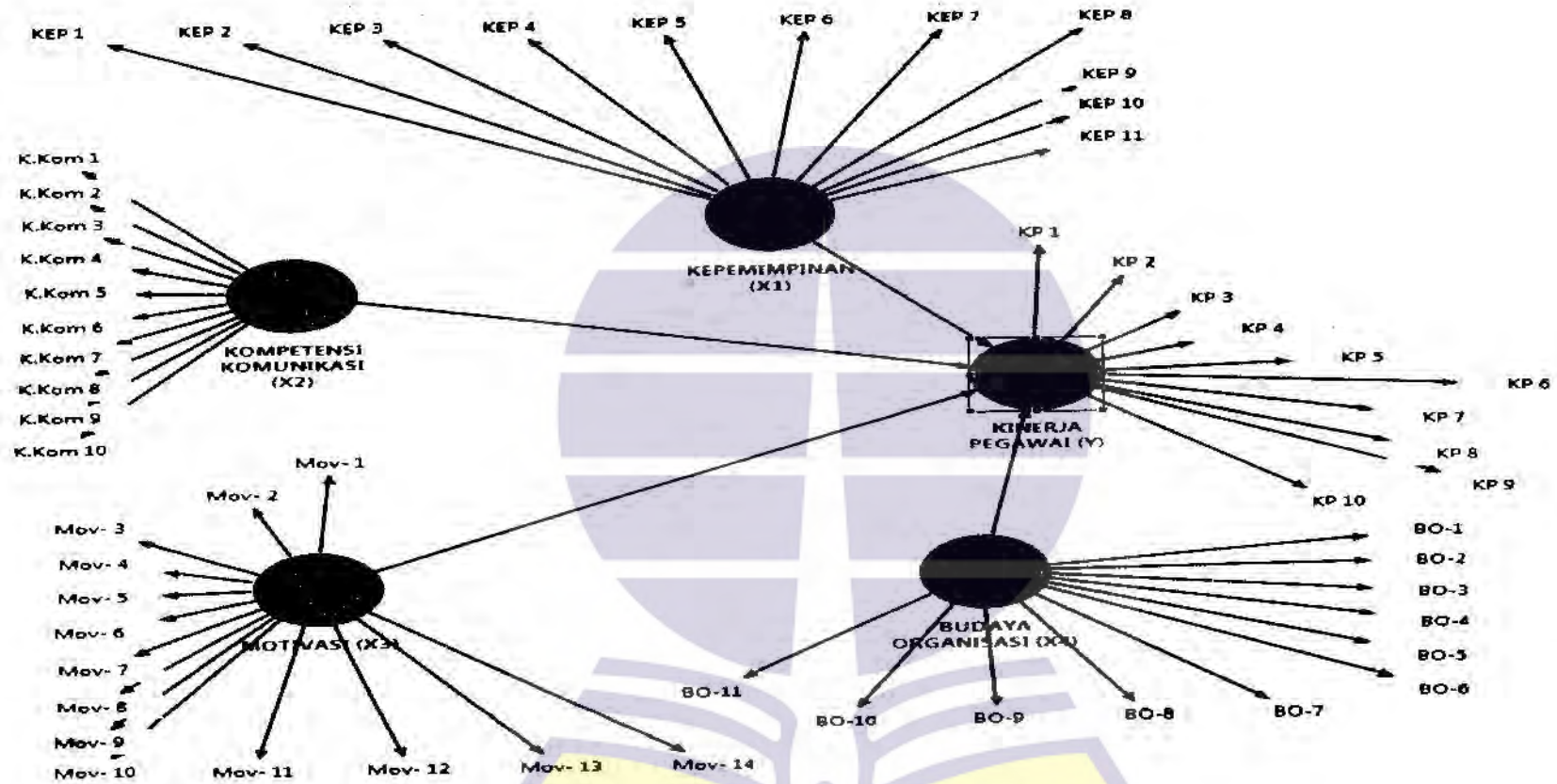
Tahapan 3. Menentukan metode resampling.

Umumnya terdapat dua metode yang digunakan oleh peneliti di bidang SEM untuk melakukan proses penyempelan kembali (resampling), yaitu *bootstrapping* dan *jackknifing* (Ghozali dan Latan, 2015:52). Penelitian ini menggunakan metode *bootstrapping* karena metode ini lebih sering digunakan dalam model persamaan struktural dan program *SmartPLS 3.0* hanya menyediakan satu metode resampling yaitu *bootstrapping*.

Tahapan 4. Menggambar diagram jalur.

Setelah melakukan konseptualisasi model, menentukan metoda analisis *algorithm* dan menentukan metoda resampling, langkah selanjutnya adalah menggambar diagram jalur (*path diagram*) dari model yang akan diestimasi. Falk dan Miller (1992) dalam Ghozali dan Latan (2015:53) merekomendasikan untuk menggunakan prosedur *monogram reticular action modeling* (RAM) dengan ketentuan sebagai berikut: (1) konstruk teoritikal (*theoretical constructs*) yang menunjukkan variabel laten harus digambar dengan bentuk lingkaran atau bulatan elips (*circle*); (2) variabel observed atau indikator harus digambar dengan arah panah dengan bentuk kotak (*squares*); (3) hubungan asimetri digambarkan dengan arah panah tunggal; dan (4) hubungan asimetris digambar dengan arah panah *double*.

Diagram jalur dalam penelitian ini dapat disajikan dalam gambar 3.1. berikut:



Gambar 3.1. Model Struktural dan pengukuran PLS

Keterangan:

KEP	=	<i>Kepemimpinan</i>
KKom	=	<i>Kompetensi Komunikasi</i>
Mov	=	<i>Motivasi</i>
BO	=	<i>Budaya Organisasi</i>
KP	=	<i>Kinerja Pegawai</i>
γ (Gama)	=	Koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap variabel laten endogen
β (Beta)	=	Koefisien pengaruh variabel endogen terhadap variabel laten endogen
ζ (Zeta)	=	Galat model struktural
λ (Lamda)	=	Koefisien model pengukuran (<i>loading weight</i>)
δ (Delta)	=	Galat model pengukuran pada variabel laten eksogen
ε (Epsilon)	=	Galat model pengukuran pada variabel laten endogen

Kepemimpinan direfleksikan dalam 11 indikator yaitu :

KEP-1	=	Komunikasi
KEP-2	=	Motivasi dan koordinasi
KEP-3	=	Rasa Percaya diri
KEP-4	=	Interpersonal
KEP-5	=	Informasional
KEP-6	=	Pengambilan Keputusan
KEP-7	=	Fungsi Instruksi
KEP-8	=	Fungsi Konsultasi
KEP-9	=	Fungsi Partisipasi
KEP-10	=	Fungsi Delegasi
KEP-11	=	Fungsi Pengendalian

Kompetensi Komunikasi direfleksikan dalam 10 indikator yaitu :

KKom - 1	=	Bijaksana dan kesopanan
Kkom - 2	=	Penerimaan umpan balik
Kkom - 3	=	Berbagi informasi
Kkom - 4	=	Memberikan informasi tugas
Kkom - 5	=	Mengurangi ketidakpastian tugas
Kkom - 6	=	Prosedur Pekerjaan
Kkom - 7	=	Penyampaian Ide
Kkom - 8	=	Kejelasan Informasi
Kkom - 9	=	Pertanyaan dari rekan sekerja
Kkom - 10	=	Konsultasi

Motivasi direfleksikan dalam 14 indikator yaitu :

- Mov-1 = *Prestasi/Keberhasilan*
- Mov-2 = *Pengakuan/Penghargaan*
- Mov-3 = *Tanggung Jawab*
- Mov-4 = *Kesempatan/meraih kemajuan*
- Mov-5 = *Promosi/Pertumbuhan*
- Mov-6 = *Kebijakan Daerah*
- Mov-7 = *Pengawasan/Supervisi*
- Mov-8 = *Kondisi Pekerjaan*
- Mov-9 = *Upah/gaji*
- Mov-10 = *Hubungan dengan Rekan Kerja*
- Mov-11 = *Kehidupan Pribadi/Privacy*
- Mov-12 = *Hubungan dengan bawahan*
- Mov-13 = *Status*
- Mov-14 = *Keamanan*

Budaya Organisasi direfleksikan dalam 11 indikator yaitu :

- BO-1 = *Memiliki Kemampuan*
- BO-2 = *Tujuan Pekerjaan*
- BO-3 = *Perhatian (Individu)*
- BO-4 = *Perhatian (Pekerjaan)*
- BO-5 = *Keputusan Manajemen*
- BO-6 = *Sikap Terbuka*
- BO-7 = *Sikap Optimis*
- BO-8 = *Rutinitas*
- BO-9 = *Keseriusan*
- BO-10 = *Kesetiaan*
- BO-11 = *Rasa Nyaman*

Kinerja Pegawai direfleksikan dalam 11 indikator yaitu :

- KP-1 = *Ketaatan*
- KP-2 = *Ketaatan*
- KP-3 = *Tanggung Jawab*
- KP-4 = *Jumlah Pekerjaan*
- KP-5 = *Tepat Waktu*
- KP-6 = *Disiplin*
- KP-7 = *Persentase capaian target*
- KP-8 = *Tindakan tanpa bantuan orang lain.*
- KP-9 = *Berpikir/bertindak kreatif dan Inisiatif*
- KP-10 = *Keterlibatan diri*
- KP-11 = *Kerja Tim*

Berdasarkan gambar 3.1. diatas, maka persamaan untuk model penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) Persamaan Model Pengukuran (*Outer Model*)

a. Untuk variabel laten KEP

$$\begin{aligned} \text{KEP} &= \lambda_1 \text{KP-1} + \delta_1 \\ \text{KEP} &= \lambda_2 \text{KP-2} + \delta_2 \\ \text{KEP} &= \lambda_3 \text{KP-3} + \delta_3 \\ \text{KEP} &= \lambda_4 \text{KP-4} + \delta_4 \\ \text{KEP} &= \lambda_5 \text{KP-5} + \delta_5 \\ \text{KEP} &= \lambda_6 \text{KP-6} + \delta_6 \\ \text{KEP} &= \lambda_7 \text{KP-7} + \delta_7 \\ \text{KEP} &= \lambda_8 \text{KP-8} + \delta_8 \\ \text{KEP} &= \lambda_9 \text{KP-9} + \delta_9 \\ \text{KEP} &= \lambda_{10} \text{KP-10} + \delta_{10} \\ \text{KEP} &= \lambda_{11} \text{KP-11} + \delta_{11} \end{aligned}$$

b. Untuk variabel laten Kkom

$$\begin{aligned} \text{Kkom} &= \lambda_1 \text{KKom} + \delta_1 \\ \text{Kkom} &= \lambda_2 \text{KKom-2} + \delta_2 \\ \text{Kkom} &= \lambda_3 \text{KKom-3} + \delta_3 \\ \text{Kkom} &= \lambda_4 \text{KKom-4} + \delta_4 \\ \text{Kkom} &= \lambda_5 \text{KKom-5} + \delta_5 \\ \text{Kkom} &= \lambda_6 \text{KKom-6} + \delta_6 \\ \text{Kkom} &= \lambda_7 \text{KKom-7} + \delta_7 \\ \text{Kkom} &= \lambda_8 \text{KKom-8} + \delta_8 \\ \text{Kkom} &= \lambda_9 \text{KKom-9} + \delta_9 \\ \text{Kkom} &= \lambda_{10} \text{KKom-10} + \delta_{10} \end{aligned}$$

c. Untuk variabel laten Mov

$$\begin{aligned} \text{Mov} &= \lambda_1 \text{Mov-1} + \delta_1 \\ \text{Mov} &= \lambda_2 \text{Mov-2} + \delta_2 \\ \text{Mov} &= \lambda_3 \text{Mov-3} + \delta_3 \\ \text{Mov} &= \lambda_4 \text{Mov-4} + \delta_4 \\ \text{Mov} &= \lambda_5 \text{Mov-5} + \delta_5 \\ \text{Mov} &= \lambda_6 \text{Mov-6} + \delta_6 \\ \text{Mov} &= \lambda_7 \text{Mov-7} + \delta_7 \\ \text{Mov} &= \lambda_8 \text{Mov-8} + \delta_8 \\ \text{Mov} &= \lambda_9 \text{Mov-9} + \delta_9 \\ \text{Mov} &= \lambda_{10} \text{Mov-10} + \delta_{10} \\ \text{Mov} &= \lambda_{11} \text{Mov-11} + \delta_{11} \\ \text{Mov} &= \lambda_{12} \text{Mov-12} + \delta_{12} \\ \text{Mov} &= \lambda_{13} \text{Mov-13} + \delta_{13} \\ \text{Mov} &= \lambda_{14} \text{Mov-14} + \delta_{14} \end{aligned}$$

d. Untuk variabel laten BO

$$\begin{aligned} \text{BO} &= \lambda_1 \text{BO-1} + \delta_1 \\ \text{BO} &= \lambda_2 \text{BO-2} + \delta_2 \\ \text{BO} &= \lambda_3 \text{BO-3} + \delta_3 \\ \text{BO} &= \lambda_4 \text{BO-4} + \delta_4 \\ \text{BO} &= \lambda_5 \text{BO-5} + \delta_5 \\ \text{BO} &= \lambda_6 \text{BO-6} + \delta_6 \\ \text{BO} &= \lambda_7 \text{BO-7} + \delta_7 \\ \text{BO} &= \lambda_8 \text{BO-8} + \delta_8 \\ \text{BO} &= \lambda_9 \text{BO-9} + \delta_9 \\ \text{BO} &= \lambda_{10} \text{BO-10} + \delta_{10} \\ \text{BO} &= \lambda_{11} \text{BO-11} + \delta_{11} \end{aligned}$$

e. Untuk variabel laten KP

$$\begin{aligned} \text{KP} &= \lambda_1 \text{KP-1} + \delta_1 \\ \text{KP} &= \lambda_2 \text{KP-2} + \delta_2 \\ \text{KP} &= \lambda_3 \text{KP-3} + \delta_3 \\ \text{KP} &= \lambda_4 \text{KP-4} + \delta_4 \\ \text{KP} &= \lambda_5 \text{KP-5} + \delta_5 \\ \text{KP} &= \lambda_6 \text{KP-6} + \delta_6 \\ \text{KP} &= \lambda_7 \text{KP-7} + \delta_7 \\ \text{KP} &= \lambda_8 \text{KP-8} + \delta_8 \\ \text{KP} &= \lambda_9 \text{KP-9} + \delta_9 \\ \text{KP} &= \lambda_{10} \text{KP-10} + \delta_{10} \\ \text{KP} &= \lambda_{11} \text{KP-11} + \delta_{11} \end{aligned}$$

b) Persamaan Model Struktural (*Inner Model*)

$$\text{KP} = \gamma_1 \text{KEP} + \gamma_2 \text{KKom} + \gamma_3 \text{Mov} + \gamma_4 \text{BO} + \delta_1$$

Tahapan 5. Evaluasi model.

Menurut Gozali dan Latan (2015:54) setelah menggambar diagram jalur, maka model siap untuk diestimasi dan dievaluasi hasilnya secara simultan. Evaluasi model dalam PLS-SEM menggunakan program *SmartPLS* 3.0 dapat dilakukan dengan menilai hasil pengukuran model (*measurement model*) yaitu melalui analisis faktor konfirmatori atau *confirmatory factor analysis* (CFA) dengan menguji validitas dan reliabilitas konstruk laten. Kemudian dilanjutkan

dengan evaluasi model struktural dan pengujian signifikansi untuk menguji pengaruh antar konstruk atau variabel.

Langkah-langkah evaluasi model dalam penelitian ini diantaranya:

1. Evaluasi terhadap *outer model*.

Evaluasi *outer model* menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikator atau dapat dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada *outer model* dengan indikator reflektif, yaitu:

- a. Uji *convergent validity*, adalah nilai *loading factor* masing-masing indikator pembentuk konstruk laten. Suatu konstruk laten dinilai mempunyai *convergent validity* yang baik jika nilai *loading factor* lebih dari 0,7 untuk penelitian yang sifatnya *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara 0,6 – 0,7 untuk penelitian yang bersifat *exploratory* masih dapat diterima (Gozali dan Latan, 2015:74). Namun demikian, menurut chin (1998) dalam Gozali dan Latan (2015:74), untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai *loading factor* 0,5 – 0,6 masih dianggap cukup.
- b. Uji *discriminant validity* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel) yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Cara untuk menguji *discriminant validity* dengan indikator reflektif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus lebih besar dari 0,70. Cara lain yang dapat

digunakan untuk menguji *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. *Discriminant validity* yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE untuk tiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Gozali dan Latan, 2015:74). Nilai AVE direkomendasikan harus lebih besar dari 0,50 mempunyai arti bahwa 50% atau lebih *variance* dari indikator dapat dijelaskan (Gozali dan Latan, 2015:75).

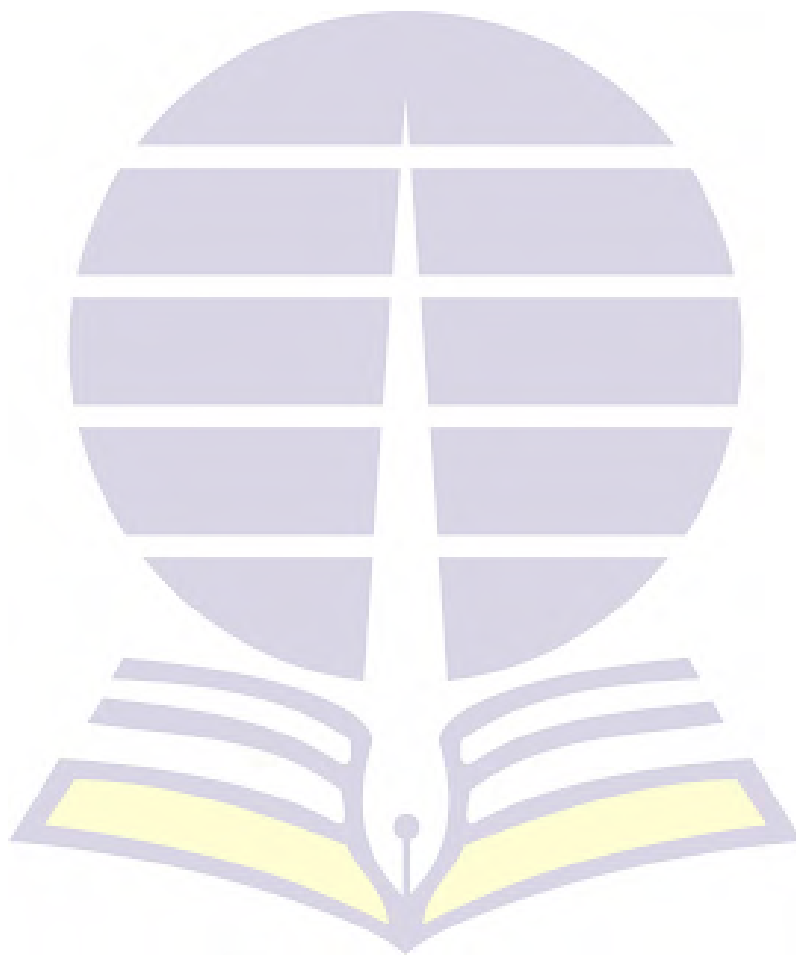
- c. Uji *composite reliability*. Selain uji validitas, pengukuran model juga dilakukan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Uji reliabilitas dilakukan untuk memberikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Namun demikian, penggunaan *cronbach's alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *composite reliability* dalam menguji reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai 0,6 – 0,7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory* (Gozali dan Latan, 2015:75).

2. Evaluasi terhadap *inner model*

Pengujian *inner model* dilakukan untuk menguji hubungan antara variabel laten (pengujian hipotesis). Pengujian untuk model struktural dalam penelitian ini diantaranya:

- a. *Koefisien determinasi (R^2)*. Penilaian model struktural dengan PLS dimulai dengan melihat nilai R^2 untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai R^2 dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Nilai $R^2 = 0,75, 0,50$ dan $0,25$ dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderat dan lemah. Hasil PLS *R-Squares* merepresentasi jumlah *variance* dari konstruk yang dijelaskan oleh model (Gozali dan Latan, 2015:79).
- b. *Goodness of Fit Index (GoF)*, merupakan ukuran tunggal yang digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antar model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*), dan disamping itu menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan dari prediksi model. Kriteria model GoF index adalah 0 sampai dengan 1, dengan interpretasi nilai yaitu: GoF kecil = 0,10, GoF medium = 0,25 dan GoF besar = 0,36.
- c. Pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik, maka untuk nilai alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,67.

Sehingga kriteria penerimaan/ penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika t -statistik $> 1,67$. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas, maka H_a diterima jika nilai $P < 0,05$ (Hussein, 2015).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum Pemerintah Daerah Kabupaten Bima

Berdasarkan hasil observasi Kabupaten Bima memiliki luas wilayah daratan sebesar 438.940 Ha atau 4.389,40 Km² dan luas wilayah perairan laut seluas 3.760,33 Km² dengan panjang garis pantai sebesar 687,43 Km². Proporsi luas perairan laut Kabupaten Bima 37,71% dari luas wilayah perairan laut Pulau Sumbawa 9.970,96 Km² atau 29.26% dari luas wilayah perairan laut Propinsi Nusa Tenggara Barat 12.852,14 Km².

Wilayah Kabupaten Bima terletak di Pulau Sumbawa bagian timur dan merupakan Kabupaten yang letaknya paling timur dari delapan (8) Kabupaten dan dua (2) Kota yang ada di Propinsi Nusa Tenggara Barat dengan pusat pemerintahan terletak di Kecamatan Wohu. Secara geografis terletak pada:

- a. Barat – Timur : 118^o 44' – 119^o 22' Bujur Timur
- b. Utara – Selatan : 08^o 08' – 08^o 57' Lintang Selatan.

Adapun wilayah administrasi Kabupaten Bima terbagi atas 18 kecamatan, 191 desa, 617 Dusun, 1.034 Rukun Warga (RW) dan 2.442 Rukun Tetangga (RT).

Kabupaten Bima dalam penyelenggaraan Pemerintahan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah telah dilakukan dengan penetapan Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pembentukan, dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bima terdiri dari 1

Sekretariat Daerah, 1 Sekretariat Dewan, 1 Inspektorat, 21 Dinas, 4 Badan, 1 Satuan Polisi Pamong Praja dan 18 Kantor.

Berikut ditampilkan peta wilayah Kabupaten Bima, dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 4.1 : Peta Wilayah Kabupaten Bima; Bappeda Kab.Bima 2017

Batas administrasi wilayahnya adalah sebagai berikut;

- Sebelah Utara : Laut Flores.
- Sebelah Selatan : Samudra Hindia.
- Sebelah Timur : Selat Sape
- Sebelah Barat : Kabupaten Dompu.

Penyebaran kuesioner dilakukan pada tanggal 25 September 2017 sedangkan batas akhir pengumpulan kuesioner adalah 27 September 2017. Dari 50 (lima puluh) kuesioner yang disebarakan kepada responden pada Inspektorat Kabupaten Bima, jumlah kuesioner yang kembali yaitu 50 (lima puluh) kuesioner, dengan *respons rate* 100%. Rincian kuesioner penelitian yang disebarakan kepada responden sampai dengan kuesioner penelitian yang dapat diolah lebih lanjut dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Persentas
Jumlah kuesioner yang disebarakan	50	100%
Jumlah kuesioner yang tidak dikembalikan	0	0%
Jumlah kuesioner yang diterima kembali	50	100%
Jumlah kuesioner yang tidak diisi lengkap/cacat	0	0
Jumlah kuesioner yang dianalisis lebih lanjut	50	100%

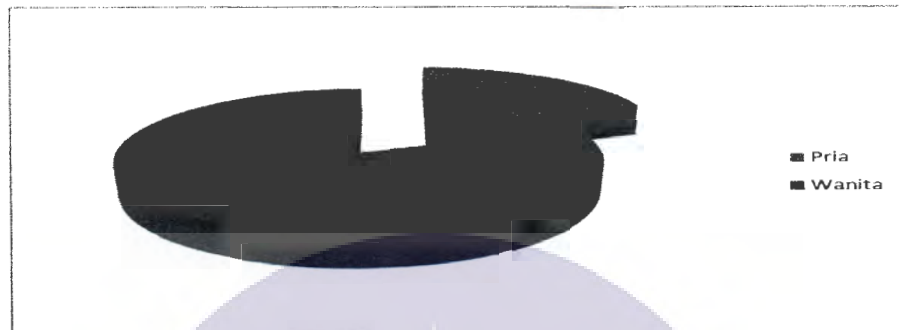
Sumber: Data primer diolah, 2017

4.2. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah Inspektur, Sekretaris, Inspektur Pembantu Wilayah, Kasubag, Auditor, Pengawas (P2UPD), dan staf Pegawai Negeri Sipil pada Inspektorat Kabupaten Bima yang terlibat langsung dalam pelaksanaan evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Daerah dan *Self Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) TA 2016.

4.2.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jenis kelamin responden pria sebesar 80 % dan wanita sebesar 20 % dari jumlah total responden sebanyak 50 orang. Hal ini menunjukkan bahwa SDM yang menempati jabatan tertentu terdapat perbedaan antara pria dan wanita, dimana pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita. Informasi jumlah responden dapat dilihat pada Gambar 4.2 sebagai berikut:

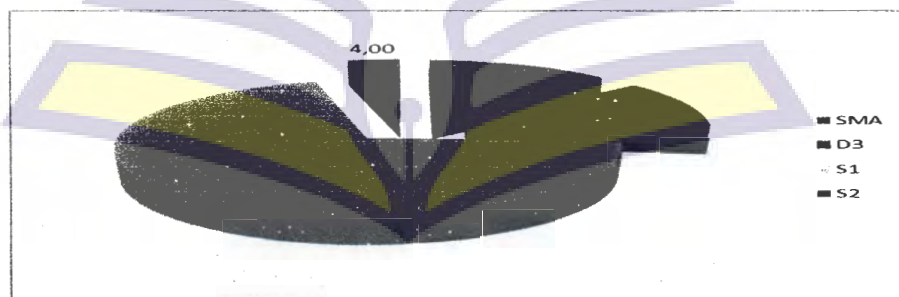


Gambar 4.2

Komposisi Responden berdasarkan Jenis Kelamin
Sumber : Data Diolah Tahun 2017

4.2.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.

Secara umum tingkat pendidikan seseorang dapat mempengaruhi sikap, pengambilan keputusan serta kemampuan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Hasil Penelitian menunjukkan pendidikan responden lebih banyak berpendidikan S1 sebesar 70% dari jumlah responden sebanyak 50 orang, yang berarti bahwa SDM yang menempati jabatan tertentu lebih banyak yang berpendidikan S1. Informasi tingkat pendidikan responden dapat dilihat pada Gambar 4.3 sebagai berikut :



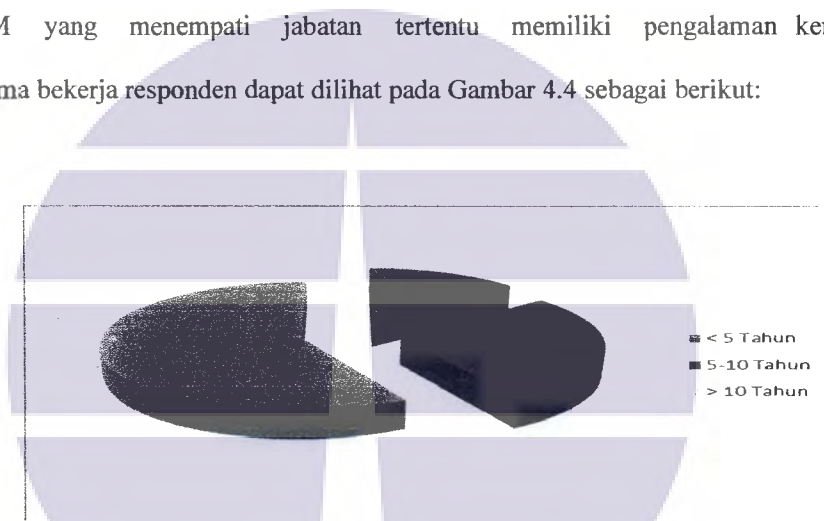
Gambar 4.3

Komposisi Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

Sumber : Data Diolah Tahun 2017

4.2.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.

Secara umum lama bekerja seseorang dapat mempengaruhi motivasi, budaya kerja organisasi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa lama bekerja responden lebih banyak > 10 tahun sebesar 58,00% dari jumlah total responden sebanyak 50 orang. Artinya bahwa sebagian besar SDM yang menempati jabatan tertentu memiliki pengalaman kerja. Informasi lama bekerja responden dapat dilihat pada Gambar 4.4 sebagai berikut:



Gambar 4.4
Komposisi Responden berdasarkan Lama Bekerja

Sumber : Data Diolah Tahun 2017

4.3. Uji Instrumen Penelitian

4.3.1. Uji Validitas

Pengujian validitas instrumen menggunakan *alpha* (α) 5% dengan tingkat signifikan sebesar 0,01 untuk seluruh item pernyataan masing-masing variabel penelitian. Uji validitas dilakukan terhadap seluruh butir pernyataan dalam instrumen yaitu dengan cara korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk melalui pengujian satu arah (*one tailed test*).

Dari hasil uji validitas dapat disimpulkan bahwa korelasi antara masing-masing indikator terhadap total skor masing-masing variabel menunjukkan hasil yang signifikan, sehingga seluruh item pernyataan variabel kepemimpinan, kompetensi komunikasi, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Hasil uji validitas disajikan pada Tabel 4.2. berikut ini:

Tabel 4.2
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

Nomor	Variabel	Jumlah Item Pernyataan	Correlations	Kriteria	Keterangan
1.	Kepemimpinan	1	.216	> 0,01	Valid
		2	.291	> 0,01	Valid
		3	.645	> 0,01	Valid
		4	.545	> 0,01	Valid
		5	.637	> 0,01	Valid
		6	.449	> 0,01	Valid
		7	.183	> 0,01	Valid
		8	.461	> 0,01	Valid
		9	.712	> 0,01	Valid
		10	.301	> 0,01	Valid
		11	.697	> 0,01	Valid
2.	Kompetensi Komunikasi	1	.469	> 0,01	Valid
		2	.456	> 0,01	Valid
		3	.406	> 0,01	Valid
		4	.494	> 0,01	Valid
		5	.356	> 0,01	Valid
		6	.079	> 0,01	Valid
		7	.773	> 0,01	Valid
		8	.800	> 0,01	Valid
		9	.760	> 0,01	Valid
		10	.263	> 0,01	Valid
		11	.815	> 0,01	Valid
3.	Motivasi	1	.560	> 0,01	Valid
		2	.459	> 0,01	Valid
		3	.867	> 0,01	Valid
		4	.905	> 0,01	Valid
		5	.710	> 0,01	Valid
		6	.846	> 0,01	Valid
		7	.828	> 0,01	Valid
		8	.845	> 0,01	Valid
		9	.854	> 0,01	Valid
		10	.856	> 0,01	Valid
		11	.853	> 0,01	Valid
		12	.701	> 0,01	Valid

		13	.719	> 0,01	Valid
		14	.821	> 0,01	Valid
4.	Budaya Organisasi	1	.710	> 0,01	Valid
		2	.774	> 0,01	Valid
		3	.109	> 0,01	Valid
		4	.851	> 0,01	Valid
		5	.796	> 0,01	Valid
		6	.799	> 0,01	Valid
		7	.716	> 0,01	Valid
		8	.611	> 0,01	Valid
		9	.859	> 0,01	Valid
		10	.906	> 0,01	Valid
		11	.835	> 0,01	Valid
5.	Kinerja Pegawai	1	.665	> 0,01	Valid
		2	.662	> 0,01	Valid
		3	.492	> 0,01	Valid
		4	.847	> 0,01	Valid
		5	.738	> 0,01	Valid
		6	.650	> 0,01	Valid
		7	.259	> 0,01	Valid
		8	.679	> 0,01	Valid
		9	.843	> 0,01	Valid
		10	.476	> 0,01	Valid

Sumber: *Output Uji Validitas SPSS dengan Program SPSS 17.0*

4.3.2. Uji Reliabilitas

Untuk memberikan jaminan konsistensi hasil pengukuran, kriteria validitas perlu dilengkapi dengan uji reliabilitas. Pengujian reliabilitas penelitian ini dengan melihat *cronbachs alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai *cronbachs alpha* > 0,6 (Ghozali, 2013:48).

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel kepemimpinan, kompetensi komunikasi, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai *cronbachs alpha* > 0,6, sehingga dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 4.3. berikut ini

Tabel 4.3.
Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas

Nomor	Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
1.	Kepemimpinan	.702	> 0,6	Reliabel
2.	Kompetensi Komunikasi	.738	> 0,6	Reliabel
3.	Motivasi	.772	> 0,6	Reliabel
4.	Budaya Organisasi	.769	> 0,6	Reliabel
5.	Kinerja Pegawai	.752	> 0,6	Reliabel

Sumber: *Output Uji Reliabilitas SPSS dengan Program SPSS 17.0*

4.4. Analisis Statistik Deskriptif

Kuesioner penelitian dikirimkan kepada responden pada Inspektorat Kabupaten Bima yang terdiri dari Inspektur, Sekretaris, Inspektur Pembantu Wilayah, Kasubag, Auditor, Pengawas (P2UPD), dan staf Pegawai Negeri Sipil pada Inspektorat Kabupaten Bima yang terlibat langsung dalam pelaksanaan evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Daerah dan *Self Assesment* Peningkatan Kapabilitas APiP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) TA 2017.

4.4.1. Deskriptif Variabel Kepemimpinan

Skor rata-rata untuk variabel Kepemimpinan sebesar 5,72 menunjukkan bahwa Kepemimpinan pada setiap jenjang pada Inspektorat Kabupaten Bima telah dijalankan dengan baik, artinya kualitas kepemimpinan dalam mengarahkan bawahan dalam menjalankan tugas dengan komunikasi, motivasi dan mendorong rasa percaya diri staf telah dijalankan dengan baik dengan melakukan peran sebagai pimpinan baik secara personal dan interpersonal sehingga fungsi kepemimpinan dapat dijalankan dengan baik. Tabel 4.4. di

bawah ini menunjukkan tanggapan responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan indikator-indikator pada variabel Kepemimpinan

Tabel 4.4.
Tanggapan Responden terhadap Kepemimpinan

Indikator	Frekuensi dan Persentase Skor Jawaban (%)														Total		Nilai skor rata-rata
	1		2		3		4		5		6		7				
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	N	%	
1	0	0,0	1	2,0	0	0,0	1	2,0	2	4,0	27	54,0	19	38,0	50	100	6,22
2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	12,0	39	78,0	5	10,0	50	100	5,98
3	0	0,0	0	0,0	1	2,0	1	2,0	21	42,0	24	48,0	3	6,0	50	100	5,54
4	0	0,0	0	0,0	1	2,0	2	4,0	14	28,0	33	66,0	0	0,0	50	100	5,58
5	0	0,0	1	2,0	1	2,0	5	10,0	19	38,0	23	46,0	1	2,0	50	100	5,30
6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,0	24	48,0	20	40,0	5	10,0	50	100	5,58
7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	4,0	27	54,0	21	42,0	50	100	6,38
8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	9	18,0	33	66,0	8	16,0	50	100	5,98
9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	4,0	26	52,0	17	34,0	5	10,0	50	100	5,50
10	1	2,0	2	4,0	1	2,0	2	4,0	19	38,0	25	50,0	0	0,0	50	100	5,22
11	0	0,0	1	2,0	0	0,0	3	6,0	18	36,0	20	40,0	8	16,0	50	100	5,60
Total nilai skor rata-rata		0,2		0,9		0,7		3,1		29,1		52,4		13,6		100	5,72

Sumber: *Output* olah data frekuensi dan persentase skor responden variabel kepemimpinan

4.4.2. Deskripsi Variabel Kompetensi Komunikasi

Skor rata-rata untuk variabel Kompetensi Komunikasi sebesar 5,11, menunjukkan bahwa Kompetensi Komunikasi telah memenuhi kategori baik, artinya kemampuan dalam mengkomunikasikan tujuan dan sasaran kegiatan organisasi baik sesama rekan kerja atau beda tim dalam penyampaian informasi untuk mendapatkan umpan balik telah mendorong pencapaian tujuan organisasi. Tabel 4.5. di bawah ini menunjukkan tanggapan responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan indikator-indikator pada variabel Kompetensi Komunikasi.

Tabel 4.5.
Tanggapan Responden terhadap variabel
Kompetensi Komunikasi

Indikator	Frekuensi dan Persentase Skor Jawaban (%)														Total		Nilai skor rata-rata
	1		2		3		4		5		6		7				
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	N	%	
1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	8,0	4	8,0	31	62,0	11	22,0	50	100	5,98
2	1	2,0	2	4,0	0	0,0	2	4,0	14	28,0	23	46,0	8	16,0	50	100	5,54
3	0	0,0	2	4,0	3	6,0	9	18,0	5	10,0	26	52,0	5	10,0	50	100	5,30
4	0	0,0	2	4,0	2	4,0	3	6,0	17	34,0	19	38,0	7	14,0	50	100	5,40
5	2	4,0	0	0,0	0	0,0	3	6,0	7	14,0	28	56,0	10	20,0	50	100	5,74
6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	25	50,0	25	50,0	50	100	6,50
7	2	4,0	10	20,0	10	20,0	4	8,0	6	12,0	13	26,0	5	10,0	50	100	4,22
8	4	8,0	9	18,0	6	12,0	8	16,0	6	12,0	14	28,0	3	6,0	50	100	4,14
9	4	8,0	14	28,0	8	16,0	2	4,0	4	8,0	16	32,0	2	4,0	50	100	3,88
10	1	2,0	0	0,0	1	2,0	8	16,0	11	22,0	22	44,0	7	14,0	50	100	5,44
11	4	8,9	11	22,0	9	20,0	4	8,0	5	10,0	10	20,0	7	14,0	50	100	4,06
Total nilai skor rata-rata		3,4		9,1		7,3		8,5		14		41		16		100	5,11

Sumber: *Output* olah data frekuensi dan persentase skor responden variabel Kompetensi Komunikasi

4.4.3. Deskripsi Variabel Motivasi

Skor rata-rata untuk variabel Motivasi sebesar 4,60, menunjukkan bahwa Motivasi pegawai dalam melaksanakan tugasnya masuk pada kategori baik, artinya motivasi dalam melaksanakan tugas baik yang dimotivasi dari dalam diri maupun yang dimotivasi dari luar untuk mendapatkan pengakuan/penghargaan telah mendorong peningkatan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tabel 4.6. di bawah ini menunjukkan tanggapan responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan indikator-indikator pada variabel Motivasi.

Tabel 4.6.

Tanggapan Responden terhadap variabel Motivasi.

Indikator	Frekuensi dan Persentase Skor Jawaban (%)														Total		Nilai skor rata-rata
	1		2		3		4		5		6		7		N	%	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	0	0,0	4	8,0	3	6,0	2	4,0	12	24,0	22	44,0	7	14,0	50	100	5,32
2	3	6,0	9	18,0	3	6,0	4	8,0	17	34,0	12	24,0	2	4,0	50	100	4,34
3	2	4,0	7	14,0	2	4,0	2	4,0	16	32,0	10	20,0	11	22,0	50	100	4,94
4	0	0,0	8	16,0	8	16,0	7	14,0	9	18,0	11	22,0	7	14,0	50	100	4,56
5	1	2,0	5	10,0	9	18,0	3	6,0	18	36,0	11	22,0	3	6,0	50	100	4,54
6	3	6,0	10	20,0	13	26,0	3	6,0	5	10,0	10	20,0	6	12,0	50	100	4,02
7	2	4,0	16	32,0	11	22,0	3	6,0	4	8,0	8	16,0	6	12,0	50	100	3,78
8	4	8,0	7	14,0	16	32,0	3	6,0	7	14,0	11	22,0	2	4,0	50	100	3,86
9	0	0,0	9	18,0	7	14,0	7	14,0	12	24,0	9	18,0	6	12,0	50	100	4,46
10	1	2,0	5	10,0	6	12,0	2	4,0	15	30,0	10	20,0	11	22,0	50	100	4,98
11	3	6,0	9	18,0	13	26,0	2	4,0	5	10,0	9	18,0	9	18,0	50	100	4,96
12	2	4,0	18	36,0	13	26,0	7	14,0	2	4,0	7	14,0	1	2,0	50	100	4,92
13	6	12,0	9	18,0	17	34,0	2	4,0	7	14,0	8	16,0	1	2,0	50	100	4,89
14	2	4,0	7	14,0	1	2,0	2	4,0	13	26,0	19	38,0	6	12,0	50	100	4,89
Total nilai skor rata2		4,14		17,6		17,4		7		20,29		22,4		11		100	4,60

Sumber: *Output* olah data frekuensi dan persentase skor responden variabel motivasi

4.4.4. Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Skor rata-rata untuk variabel Budaya organisasi sebesar 4,54, menunjukkan bahwa Budaya organisasi pada setiap jenjang pada Inspektorat Kabupaten Bima cukup memadai, artinya budaya organisasi dalam menjalankan tugas dapat dijalankan dengan baik dan kurang optimal dalam mendukung pencapaian peningkatan kinerja organisasi. Tabel 4.7. di bawah ini menunjukkan tanggapan responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan indikator-indikator pada variabel Budaya Organisasi.

Tabel 4.7.
Tanggapan Responden terhadap variabel
Budaya Organisasi

Indikator	Frekuensi dan Persentase Skor Jawaban (%)														Total		Nilai skor rata-rata
	1		2		3		4		5		6		7		N	%	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%					
1	0	0,0	4	8,0	4	8,0	3	6,0	14	28,0	23	46,0	2	4,0	50	100	5,08
2	0	0,0	6	12,0	3	6,0	1	2,0	20	40,0	19	38,0	1	2,0	50	100	4,92
3	5	10,0	7	14,0	9	18,0	3	6,0	18	36,0	7	14,0	1	2,0	50	100	3,94
4	0	0,0	5	10,0	6	12,0	9	18,0	15	30,0	13	26,0	2	4,0	50	100	4,62
5	0	0,0	4	8,0	4	8,0	4	8,0	18	36,0	17	34,0	3	6,0	50	100	4,98
6	0	0,0	8	16,0	18	36,0	4	8,0	6	12,0	9	18,0	5	10,0	50	100	4,10
7	0	0,0	13	26,0	13	26,0	3	6,0	5	10,0	12	24,0	4	8,0	50	100	4,04
8	2	4,0	4	8,0	19	38,0	1	2,0	10	20,0	12	24,0	2	4,0	50	100	4,14
9	0	0,0	6	12,0	2	4,0	1	2,0	16	32,0	20	40,0	5	10,0	50	100	5,14
10	0	0,0	5	10,0	6	12,0	9	18,0	9	18,0	13	26,0	8	16,0	50	100	4,86
11	0	0,0	8	16,0	17	37,8	3	6,0	10	20,0	7	14,0	5	10,0	50	100	4,12
Total nilai skor rata-rata		1,27		12,7		18,7		7,45		25,6		27,6		6,91		100	4,54

Sumber: *Output* olah data frekuensi dan persentase skor responden variabel budaya organisasi

4.4.5. Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Skor rata-rata untuk variabel Kinerja Pegawai sebesar 5,47, menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai sudah masuk pada kategori baik, artinya capaian kinerja dijalankan dengan baik sesuai dengan tujuan organisasi. Tabel 4.8. di bawah ini menunjukkan tanggapan responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan indikator-indikator pada variabel Budaya Organisasi.

Tabel 4.8.
Tanggapan Responden terhadap variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Frekuensi dan Persentase Skor Jawaban (%)														Total		Nilai skor rata-rata
	1		2		3		4		5		6		7		N	%	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	2	4,0	11	22,0	6	12,0	2	4,0	6	12,0	14	28,0	9	18,0	50	100	4,51
2	2	4,0	2	4,0	1	2,0	2	4,0	18	36,0	18	36,0	7	14,0	50	100	5,27
3	0	0,0	0	0,0	3	6,0	4	8,0	17	34,0	19	38,0	7	14,0	50	100	5,45
4	1	2,0	0	0,0	3	6,0	3	6,0	14	28,0	21	42,0	8	16,0	50	100	5,47
5	0	0,0	0	0,0	2	4,0	1	2,0	11	22,0	27	54,0	9	18,0	50	100	5,80
6	0	0,0	2	4,0	0	0,0	0	0,0	8	16,0	28	56,0	12	24,0	50	100	5,92
7	2	4,0	0	0,0	2	4,0	4	8,0	20	40,0	15	30,0	7	14,0	50	100	5,24
8	2	4,0	2	4,0	1	2,0	1	2,0	18	36,0	17	34,0	9	18,0	50	100	5,35
9	1	2,0	0	0,0	2	4,0	3	6,0	17	34,0	19	38,0	8	16,0	50	100	5,47
10	0	0,0	2	4,0	0	0,0	0	0,0	4	8,0	22	44,0	22	44,0	50	100	6,20
Total nilai skor rata-rata		2		3,8		4		4		26,6		40		19,6		100	5,47

Sumber: *Output* olah data frekuensi dan persentase skor responden variabel Kinerja Pegawai

4.5. Analisis Data

4.5.1. Evaluasi *outer Model*

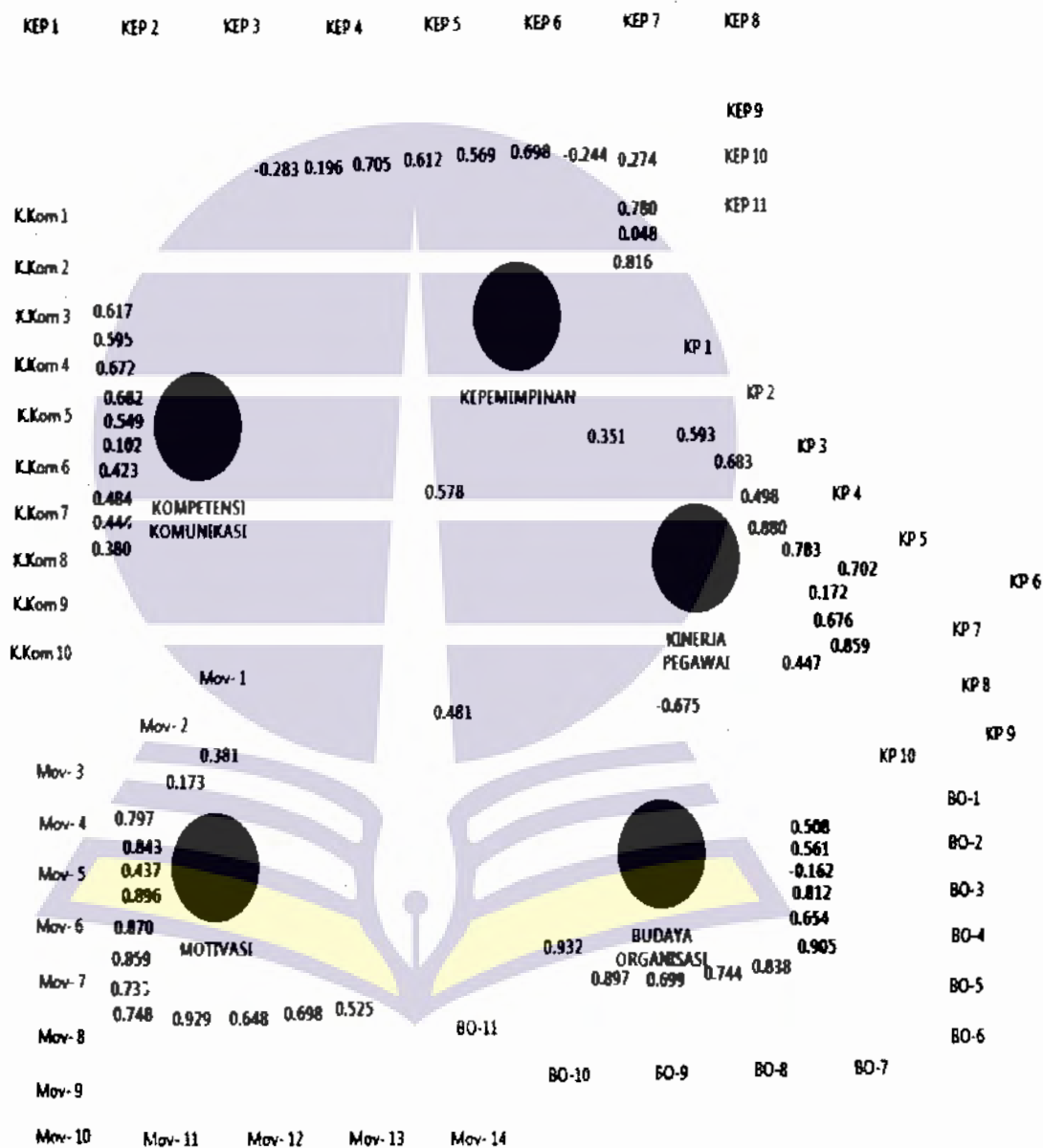
Evaluasi *outer model* dalam penelitian ini dengan indikator reflektif, dimana pengujian validitas konstruk menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity*. Selanjutnya untuk pengujian reliabilitas konstruk menggunakan *composite reliability*.

4.5.1.1. Uji *convergent validity*

Uji *convergent validity* dalam penelitian ini menggunakan nilai *loading factor* sebesar 0,5, sehingga berdasarkan hasil *algorithm* tahap I menunjukkan bahwa nilai *loading factor* untuk 5 dari 11 indikator variabel kepemimpinan, 5 dari 10 indikator variabel kompetensi komunikasi, 3 dari 14 indikator variabel motivasi, 1 dari 11 indikator variabel budaya organisasi dan 2 dari 10 indikator variabel

kinerja pegawai tidak memenuhi kriteria *convergent validity* atau $< 0,5$. Nilai *loading factor* dari hasil *algorithm* tahap I untuk masing-masing indikator variabel disajikan pada Gambar 4.5. berikut ini:

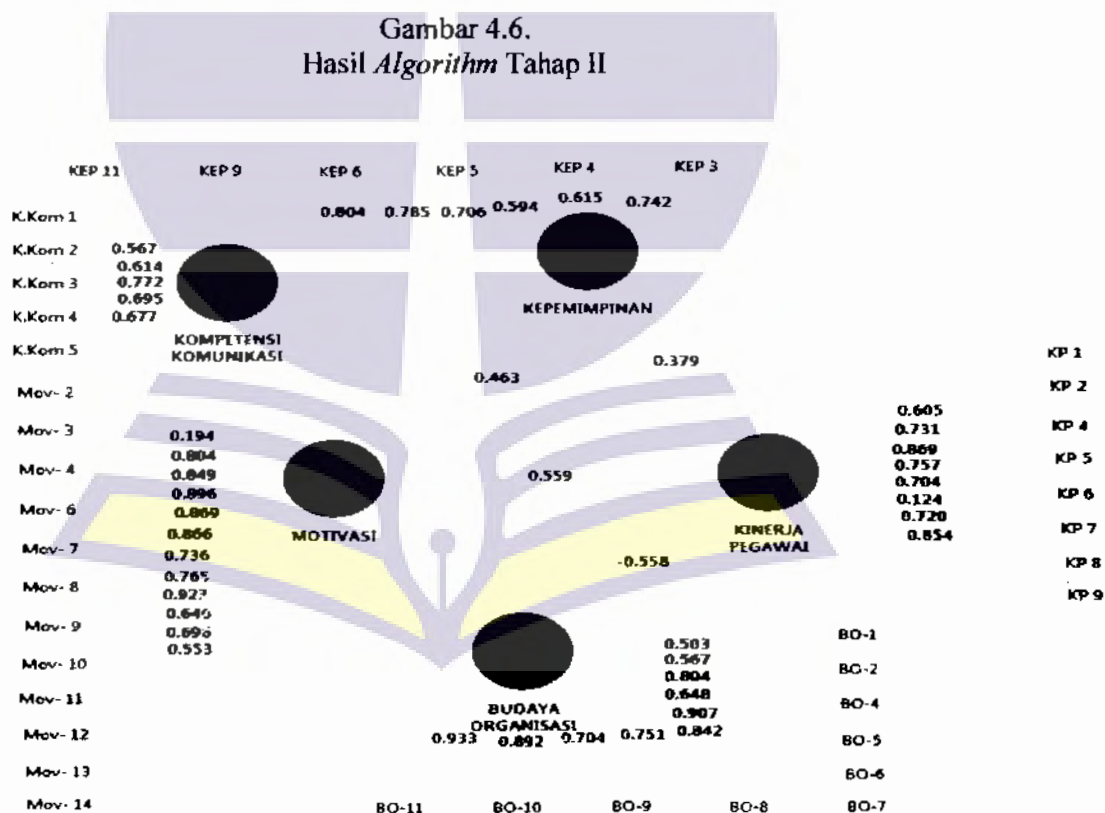
Gambar 4.5.
Hasil *Algorithm* Tahap I



Sumber : Output uji *convergent validity* *Partial Least Square* (PLS) program *SmartPLS* versi 3.0.

Keenam belas indikator yang tidak memenuhi kriteria *convergent validity* tersebut kemudian didrop atau dikeluarkan dari model penelitian. Selanjutnya indikator-indikator variabel yang tersisa dari hasil *algorithm* tahap I harus dilakukan pengukuran kembali (*resampling*) melalui *algorithm* tahap II untuk memperoleh nilai *loading factor* > 0,5 atau memenuhi *convergent validity*.

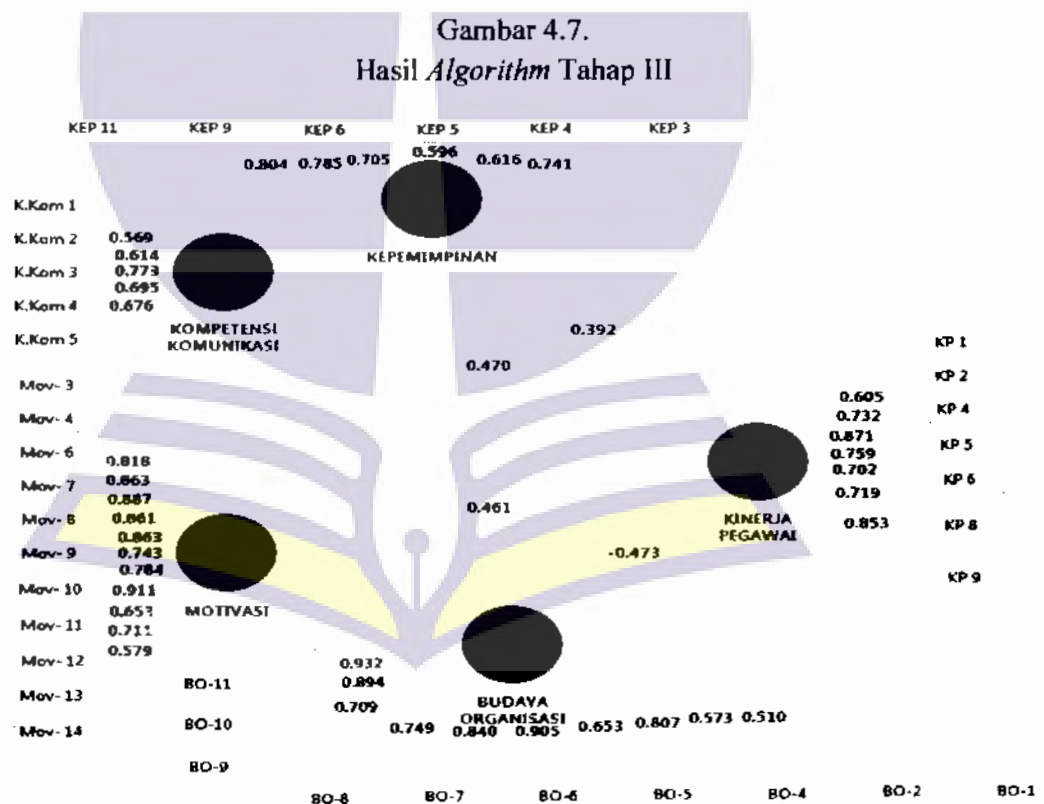
Berdasarkan hasil *algorithm* tahap II menunjukkan bahwa masih terdapat 1 dari 12 indikator variabel motivasi dan 1 dari 8 indikator variabel kinerja pegawai yang tidak memenuhi kriteria *convergent validity* atau < 0,5. Nilai *loading factor* dari hasil *algorithm* tahap II untuk masing-masing indikator variabel disajikan pada Gambar 4.6. berikut ini:



Sumber : Output uji *convergent validity* *Partial Least Square* (PLS) program *Smart PLS* versi 3.0.

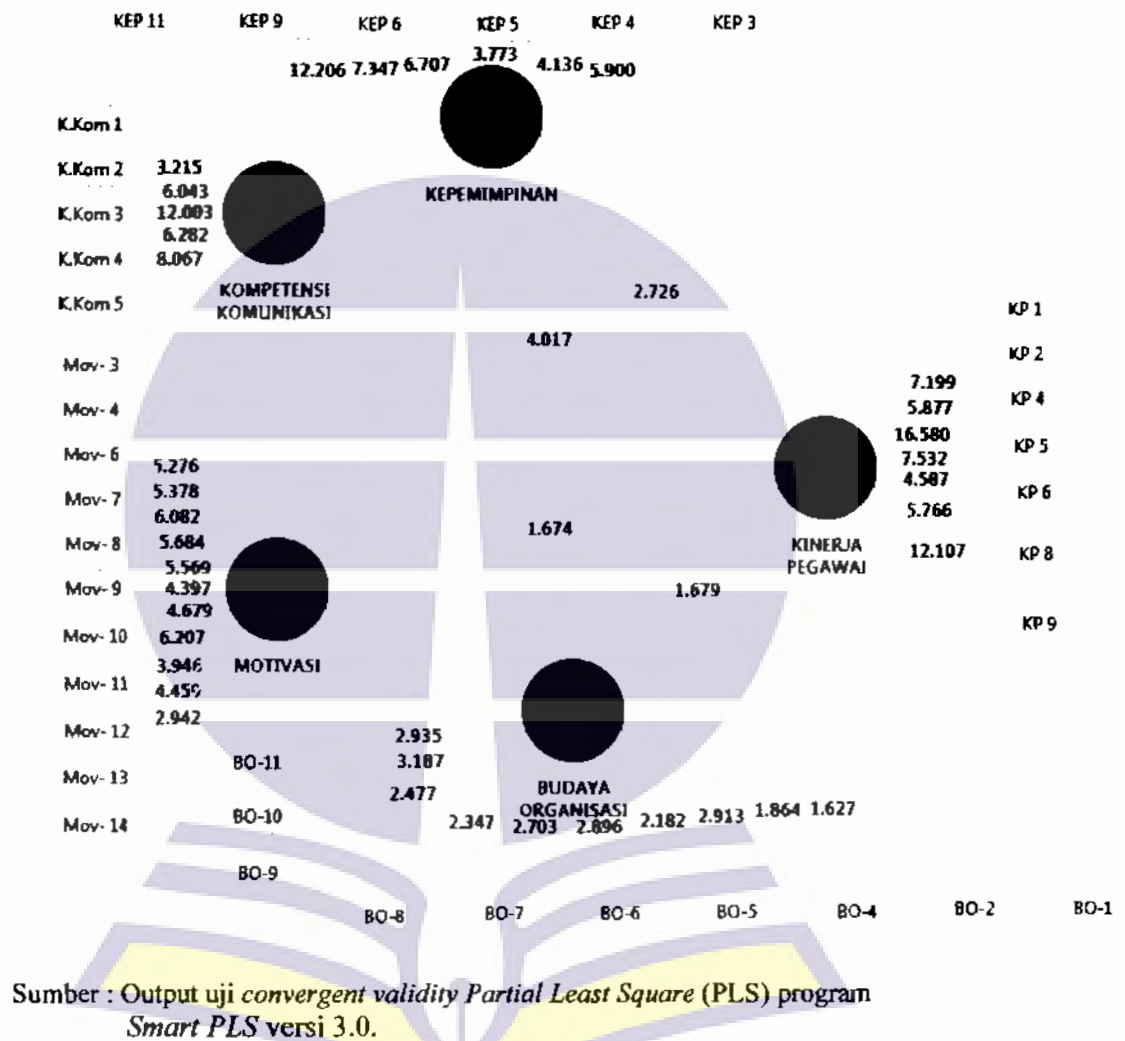
Kedua indikator tersebut kemudian didrop atau dikeluarkan dari model penelitian. Selanjutnya indikator-indikator variabel yang tersisa dari hasil *algorithm* tahap II harus dilakukan pengukuran kembali (*resampling*) melalui *algorithm* tahap III untuk memperoleh nilai *loading factor* > 0,5 atau memenuhi *convergent validity*.

Berdasarkan hasil *algorithm* tahap III menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel yang tersisa memiliki nilai *loading factor* > 0,5 sehingga dapat disimpulkan telah memenuhi *convergent validity*. Nilai *loading factor* berdasarkan hasil *algorithm* tahap III untuk masing-masing indikator variabel disajikan pada Gambar 4.7. berikut ini:



Sumber : Output uji *convergent validity* *Partial Least Square* (PLS) program *Smart PLS* versi 3.0.

Berdasarkan hasil *algorithm* tahap III dilakukan proses penyempelan kembali (resampling) dengan menggunakan metode *bootstrapping* untuk masing-masing indikator variabel disajikan pada Gambar 4.8. berikut ini:



4.5.1.2. Uji *discriminant validity*

Uji *discriminant validity* yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model

(Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Latan, 2015:74). Hasil pengujian *discriminant validity* disajikan pada Tabel 4.9. berikut ini:

Tabel 4.9.
Discriminant Validity

Variabel	AVE	Akar Kuadrat AVE	Korelasi Variabel Laten				
			BO	KEP	KP	K.KOM	MOV
Budaya Organisasi	0,590	0,768	0,768				
Kepemimpinan	0,507	0,712	0,364	0,712			
Kinerja Pegawai	0,499	0,706	0,260	0,559	0,706		
Kompetensi Komunikasi	0,448	0,669	0,434	0,405	0,623	0,669	
Motivasi	0,632	0,795	0,848	0,328	0,387	0,435	0,795

Sumber : Output uji *discriminant validity Partial Least Square (PLS)* program *SmartPLS* versi 3.0.

Berdasarkan Tabel 4.9. di atas dapat disimpulkan bahwa nilai akar kuadrat AVE masing-masing variabel yaitu Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kinerja Pegawai, Kompetensi Komunikasi dan Motivasi lebih besar dari nilai korelasi antara variabel laten, sehingga memenuhi persyaratan *discriminant validity*.

4.5.1.3. Uji *composite reliability*

Uji *composite reliability* dilakukan untuk menilai reliabilitas dari konstruk, dimana nilai *composite reliability* harus $> 0,70$. Hasil pengujian *composite reliability* disajikan pada Tabel 4.10. berikut ini:

Tabel 4.10.
Composite Reliability

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
BUDAYA ORGANISASI	0,933	Reliabel
KEPEMIMPINAN	0,859	Reliabel
KINERJA PEGAWAI	0,878	Reliabel
KOMPETENSI KEPEMIMPINAN	0,800	Reliabel
MOTIVASI	0,949	Reliabel

Sumber: Output uji *composite reliability Partial Least Square (PLS)* program *SmartPLS* versi 3.0.

Berdasarkan Tabel 4.10, di atas menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kinerja Pegawai, Kompetensi Kepemimpinan dan Motivasi memiliki nilai *composite reliability* > 0,70 sehingga memenuhi kriteria reliabel.

4.5.2. Evaluasi *Inner Model*

Evaluasi *inner model* dalam penelitian ini dengan melihat nilai R^2 sebagai kekuatan prediksi dari model struktural dan nilai Q^2 *predictive relevance* untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

4.5.2.1. Koefisien Determinasi (R^2)

Dalam penelitian ini nilai R^2 digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Kriteria nilai R^2 yang digunakan untuk mengetahui seberapa baik model dalam penelitian ini jika $R^2 = 0,75$ dapat disimpulkan kuat, $R^2 = 0,50$ dapat disimpulkan moderat dan $R^2 = 0,25$ dapat disimpulkan lemah. Berdasarkan Lampiran 6 Nilai R^2 yang diperoleh dari hasil evaluasi *outer model* menunjukkan bahwa variabel dependen yaitu kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh variabel independen yaitu kepemimpinan, kompetensi komunikasi, motivasi dan budaya organisasi sebesar 56,5% yang dikategorikan moderat, sementara 43,5% dijelaskan oleh faktor lain diluar model penelitian.

4.5.2.2. Q^2 *Predictive Relevance*

Q^2 *predictive relevance* dilakukan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Apabila dalam

penelitian ini nilai $Q^2 > 0$, maka model mempunyai *predictive relevance* dan apabila nilai $Q^2 < 0$, maka model kurang memiliki *predictive relevance*. Menurut Hussein (2015) untuk menghitung Q^2 *predictive relevance* dapat digunakan rumus sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - R1^2 \quad Q^2 = 1 - 0,565$$

$$Q^2 = 0,435$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat dijelaskan bahwa nilai Q^2 sebesar 0,435 atau $Q^2 > 0$, sehingga dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini mempunyai *predictive relevance* atau layak untuk menjelaskan variabel dependen yaitu kinerja pegawai.

Setelah pengujian model struktural dilakukan, selanjutnya dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan nilai t-statistik, maka untuk nilai *alpha* 5% nilai t-tabel yang digunakan adalah 1,67 (Siregar, 2015:386). Kriteria penerimaan hipotesa adalah ketika t-statistik > t-tabel (Hussein, 2015). Nilai t-statistik yang diperoleh dari nilai *path coefficient* disajikan pada Tabel 4.11. berikut ini:

Tabel 4.11.

Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STERR))	T Tabel	Hipotesis	Kriteria
Kepemimpinan ->Kinerja Pegawai	0,391	2,562	> 1,67	H1	Hipotesis Diterima
Kompetensi Komunikasi ->Kinerja Pegawai	0,472	3,701	> 1,67	H2	Hipotesis Diterima
Motivasi -> Kinerja Pegawai	0,451	1,608	< 1,67	H3	Hipotesis Ditolak
Budaya Organisasi-> Kinerja Pegawai	0,469	1,709	> 1,67	H4	Hipotesis Diterima

Sumber: Output uji *Path Coefficient* (Mean, STDEV, T-Values) *Partial Least Square* (PLS) program *SmartPLS* versi 3.0.

4.6. Hasil Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

4.6.1. Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan Tabel 4.11. di atas, dapat dijelaskan hubungan variabel independen terhadap variabel dependen sebagai berikut:

1. Nilai koefisien parameter variabel kepemimpinan sebesar 0,391 dengan nilai t-statistik $2,562 > 1,67$ menunjukkan bahwa hipotesis diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Nilai koefisien parameter kompetensi komunikasi sebesar 0,472 dengan nilai t-statistik $3,701 > 1,67$ menunjukkan bahwa hipotesis diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Nilai koefisien parameter variabel motivasi sebesar 0,451 dengan nilai t-statistik $1,608 < 1,67$ menunjukkan bahwa hipotesis ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Nilai koefisien parameter variabel budaya organisasi sebesar 0,469 dengan nilai t-statistik $1,709 > 1,67$ menunjukkan bahwa hipotesis diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.6.2. Pembahasan

4.6.2.1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama (H1) membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t-statistik $>$ t-tabel ($2,562 > 1,67$) yang artinya hipotesis diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Brahmasari, Ida Ayu, Agus Suprayetno dan Juhana (2009) dan Dudung dan Daniel Yahya (2011) yang menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, dan tidak sejalan dengan penelitian Ronald, Sukawati dan Yonatan (2014) yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan *path-goal theory* (teori jalur sasaran) yang menyatakan bahwa tugas seorang pemimpin adalah membantu anggotanya dalam memberi informasi, dukungan, dan sumber daya lain yang penting dalam mencapai tujuan mereka (Robbins, 2011:418). Dengan demikian, perilaku pemimpin akan mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan.

Menurut Brillawan (2015) bahwa sumber daya manusia perlu dikelola secara profesional agar terwujud tujuan suatu organisasi, oleh karena itu dibutuhkan sosok pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan yang mampu menggerakkan, dan bekerjasama dengan bawahan sehingga tujuan organisasi

tercapai. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang positif dan selaras dengan situasi organisasi akan mendorong motivasi yang tinggi pada setiap individu sehingga membangun semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja para karyawan.

Hal ini sejalan dengan Peraturan pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) pasal 20 bahwa pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan pembinaan sumber daya manusia sekurang-kurangnya mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, nilai, dan strategi instansi kepada pegawai dan membuat strategi perencanaan dan pembinaan sumber daya manusia yang mendukung pencapaian visi dan misi.

Berdasarkan hasil laporan penilaian evaluasi kinerja Inspektorat Provinsi Nusa Tenggara Barat atas Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Kabupaten Bima Tahun 2017 Nomor 700/06 K/INSP/2018 tanggal 10 Januari 2018 menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Bima memperoleh nilai 58,13 atau predikat "CC" meningkat nilainya dari tahun sebelumnya yaitu 52,77 dan meningkat menjadi 60,41 atau predikat "B" untuk Hasil Evaluasi atas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2018 sesuai penilaian Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KEMENPAN &RB) Republik Indonesia sesuai surat Nomor B/1063/AA.05/2018 tanggal 31 Desember 2018 dan khusus untuk Evaluasi Internal yang dilakukan oleh Inspektorat Kabupaten Bima memperoleh nilai 5,12 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya 4,15.

Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan adanya peningkatan hasil evaluasi internal

Inspektorat Kabupaten Bima dari tahun tahun berpengaruh signifikan terhadap peningkatan peningkatan Evaluasi Kinerja dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KEMENPAN &RB) Republik Indonesia.

Peningkatan Kinerja Inspektorat Kabupaten Bima dicapai dari adanya komitmen bersama dengan pimpinan Perangkat Daerah lainnya dalam memperbaiki sistem manajemen kinerja dengan melakukan reviu terhadap RPJMD Kabupaten Bima di bawah bimbingan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan NTB, serta upaya peningkatan kinerja pegawai melalui kepemimpinan di Inspektorat yang dilaksanakan secara berjenjang dari Inspektur selaku Penanggung Jawab dan pengendali mutu, Inspektur Pembantu Wilayah selaku Pengendali Tehnis, Auditor dan P2UPD selaku Ketua Tim dan staf sebagai anggota tim mendorong pencapaian kinerja organisasi.

4.6.2.2. Pengaruh kompetensi komunikasi terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama (H2) membuktikan bahwa kompetensi komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t-statistik > t-tabel ($3,701 > 1,67$) yang artinya hipotesis diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rapareni, Yussi (2013) yang menemukan bahwa kompetensi komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sehingga kompetensi komunikasi sangat diperlukan dalam mendukung kemampuan kerja sekaligus menentukan tingkat kinerja yang dihasilkan pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori atribusi oleh Heider (1958) dalam Ikhsan dan Ishak (2005), yang menyatakan bahwa perilaku pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor internal berupa kompetensi komunikasi yang mendorong untuk melakukan suatu tindakannya. Oleh sebab itu, apabila perilaku pegawai telah sesuai dengan etika profesi yang ditetapkan, maka akan dapat meningkatkan kinerjanya dan apabila perilaku pegawai tidak sesuai dengan etika profesi yang telah ditetapkan, dikhawatirkan dapat menurunkan kinerjanya. Dengan demikian, semakin tinggi kompetensi, maka kinerja pegawai akan semakin tinggi.

Berdasarkan Peraturan Bupati Bima Nomor 23 Tahun 2016 tentang Piagam Pengawasan Internal di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bima adalah penegasan dan komitmen Bupati tentang pentingnya peran pengawasan dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik di lingkungan Pemerintah Daerah, menekankan pada Inspektorat Kabupaten Bima dalam melaksanakan tugas menegakkan aturan standar Prilaku Organisasi dan Kode etik dalam menjalankan tugasnya dan memiliki kewenangan untuk :

- a) Mengakses seluruh informasi, sistem informasi, catatan, dokumentasi, aset, dan personil yang diperlukan sehubungan dengan pelaksanaan fungsi pengawasan intern;
- b) Melakukan komunikasi secara langsung dengan pejabat pada satuan kerja yang menjadi obyek pengawasan dan pegawai lain yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan pengawasan;
- c) Menyampaikan laporan dan melakukan konsultasi dengan Bupati dan berkoordinasi dengan Pimpinan Auditi lainnya.

Hal ini sejalan dengan Keputusan Auditor Intern Indonesia (AAIPI) Nomor : KEP-005/AAIPI/DPN/2014 tentang Pemberlakuan Kode Etik Auditor Intern Pemerintah, Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia, Pedoman Telaah Sejawat Auditor Intern Pemerintah Indonesia dinyatakan bahwa auditor harus mempunyai pendidikan, pengetahuan, keahlian, dan ketrampilan, pengalaman, serta kompetensi lain yang diperlukan untuk melaksanakan tanggung jawabnya dan melaksanakan Standar Komunikasi Audit Intern dalam bentuk *assurance* (Penjaminan Mutu) dan *consulting* (Konsultasi).

Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh kewenangan yang diberikan oleh Bupati melalui peraturan yang mendukung peran Inspektorat dalam mengakses seluruh informasi, sistem informasi, catatan, dokumentasi, aset, dan personil yang diperlukan sehubungan dengan pelaksanaan fungsi pengawasan intern, komunikasi secara langsung dengan pejabat pada satuan kerja yang menjadi obyek pengawasan dan pegawai lain yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan pengawasan yang berdampak kemampuan kompetensi komunikasi yang dimiliki pegawai dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

4.6.2.3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama (H3) membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t-statistik < t-tabel ($1,608 < 1,67$) yang artinya hipotesis ditolak.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Potu, Aurelia (2013), yang menemukan bahwa motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga tidak sesuai dengan teori motivasi (*two factor theory*) yang dikembangkan *Frederick Herzberg* (1996) dalam Sriwidodo, Untung, and Agus Budhi Haryanto (2010) yang menemukan dua perangkat kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia : (1) kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja; (2) kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Sehingga kepuasan tersebut dapat mendorong pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

Menurut Robbins (2008), motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk bekerja lebih giat dan aktif dalam bekerja. Salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi adalah dengan memberikan motivasi kerja kepada karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja dari karyawan organisasi tersebut.

Berdasarkan data bahwa dari 10 (sepuluh) Kabupaten/Kota di Provinsi Nusa Tenggara Barat yang belum menerapkan dan memberikan Tunjangan Kinerja kepada Pegawai Negeri Sipil adalah Pemerintah Daerah Kabupaten Bima sebagai tambahan perbaikan penghasilan, hal tersebut berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai sehingga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

4.6.2.4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama (H4) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t-statistik $>$ t-tabel ($1,709 > 1,67$) yang artinya hipotesis diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Husin, Nurwati, Umar Nimran, and Margono Setiawan (2012), yang menemukan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai selain kepemimpinan faktor yang penting yang perlu diperhatikan dan menjadi pertimbangan adalah budaya organisasi, komitmen kerja dan perilaku kerja. Hasil penelitian ini juga kontradiktif dengan hasil penelitian Setiawan, Rudi. (2015), yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Menurut Mangkunegara (2001) bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai yang dituangkan

dalam bentuk norma atau pedoman bagi anggota organisasi dalam perilaku dan memecahkan masalah-masalah organisasi. Dengan demikian budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja, makin baik budaya organisasinya makin baik juga kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

Budaya Organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi Inspektorat Kabupaten Bima didukung oleh Peraturan Bupati Bima Nomor 5 Tahun 2010 Tentang Kode Etik Organisasi Dan Tata Perilaku Dan Kode Etik Auditor Pada Inspektorat Kabupaten Bima, Peraturan Bupati Bima Nomor 44 Tahun 2017 Tentang Pedoman Penyusunan Perjanjian Kinerja Dan Pelaporan Kinerja Perangkat Daerah Lingkup Kabupaten Bima, Peraturan Bupati Nomor 45 Tahun 2017 Tentang Mekanisme Pengumpulan Data Kinerja Perangkat Daerah Lingkup Kabupaten Bima dan Peraturan Bupati Bima Nomor 46 Tahun 2017 Tentang Pedoman Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Bima.

Berdasarkan Laporan hasil Penjaminan Kualitas atas Penilaian Mandiri Kapabilitas APIP Level 3 pada Inspektorat Kabupaten Bima oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Provinsi Nusa Tenggara Barat Nomor LQAPIP-506/PW23/6/2018 tanggal 27 September 2018 yang menyatakan bahwa Inspektorat Kabupaten Bima telah berada pada Level 3 untuk semua Elemen dan mengalami Peningkatan dari Level 2.

Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam melaksanakan tugasnya pegawai Inspektorat Kabupaten Bima telah memiliki dasar rujukan yang dijadikan budaya

organisasi yang berdampak dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

4.6.2.5. Pengaruh kepemimpinan, kompetensi komunikasi, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima (H5) membuktikan bahwa kepemimpinan, kompetensi komunikasi, motivasi dan budaya organisasi secara bersama sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai

Tabel 4.12.

Hasil Perhitungan Regresi Linear Berganda Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi Komunikasi, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.905	13.993		.279	.782
	Kep	.014	.065	.029	.221	.826
	K.Kom	.182	.152	.166	1.199	.237
	Mov	.372	.204	.279	1.828	.074
	BO	.174	.083	.287	2.093	.042

a. Dependent Variable: KP

Sumber : *Output Uji F SPSS dengan Program SPSS 17.0*

Dari data yang terlihat pada tabel 4.12 dapat diketahui bahwa nilai konstanta regresi linear berganda 3.905, dengan nilai koefisien regresi variabel Kepemimpinan 0,014, nilai koefisien regresi Kompetensi Komunikasi 0,182,

koefesien regresi motivasi 0.372 dan koefesien regresi Budaya Organisasi 0,174
maka dengan mengacu pada rumus persamaan regresi linear berganda :

$\hat{Y} = \alpha + b_1.X_1 + b_2.X_2 + b_3.X_3 + b_4.X_4$, dapat dibentuk persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$\hat{Y} = 3.905 + 0,014.X_1 + 0,182.X_2 + 0.372.X_3 + 0,174.X_4$$
$$= 4,647$$

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai

α = Bilangan Konstanta

X1 = Kepemimpinan

X2 = Kompetensi Komunikasi

X3 = Motivasi

X4 = Budaya Organisasi.

Kebermaknaan dari persamaan regresi linear berganda di atas mengandung implikasi :

- Konstanta (α) 3.905 mengandung arti apabila variabel gaya kepemimpinan, kompetensi komunikasi, motivasi dan budaya organisasi tidak ada dan bersifat konstan atau tetap (X_1, X_2, X_3 dan $X_4 = 0$), maka kinerja pegawai berada pada angka 3.905

- Koefisien regresi $b_1 X_1$ (kepemimpinan) 0,014 mengandung arti bahwa setiap penambahan satu poin variabel kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,014 kali
- Koefisien regresi $b_2 X_2$ (Kompetensi Komunikasi) 0,182 mengandung arti bahwa setiap penambahan satu poin variabel kompetensi Komunikasi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,182 kali.
- Koefisien regresi $b_3 X_3$ (motivasi) 0.372 mengandung arti bahwa setiap penambahan satu poin motivasi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0.372 kali.
- Koefisien regresi $b_4 X_4$ (budaya organisasi) 0,174 mengandung arti bahwa setiap penambahan satu poin budaya organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,174 kali.

Jika terjadi peningkatan satu poin atas kepemimpinan, kompetensi komunikasi, motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama maka kinerja Pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 4,647 kali ($3.905 + 0,014 + 0,182 + 0.372 + 0,174$)

Selanjutnya untuk mengukur tingkat nyata pengaruh variabel gaya kepemimpinan, kompetensi komunikasi, motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama maka kinerja Pegawai, dilakukan uji F. Dengan bantuan tabel Anova hasil dari pengolahan data dengan program SPSS ver 17 diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 4.13
Hasil Uji F Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi Komunikasi, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	513.895	4	128.474	5.089	.002 [*]
	Residual	1110.798	44	25.245		
	Total	1624.694	48			

a. Predictors: (Constant), BO, Kep, K.Kom, Mov

b. Dependent Variable: KP

Sumber : *Output Uji F SPSS dengan Program SPSS 17.0*

Kriteria pengujian nilai F-hitung terhadap F-tabel adalah :

- Jika nilai F-hitung < F-tabel maka Ho diterima dan H1 ditolak
- Jika nilai F-hitung > F-tabel maka H0 ditolak dan H1 diterima

Berdasarkan data tabel di atas diperoleh F-hitung sebesar 8,561 dan sig 0,000. F-tabel pada taraf $\alpha = 0.05$, df 1 = (jumlah variabel independen = 4) dan df2 ($n - k - 1 = 50 - 4 - 1 = 45$), maka nilai F tabel = 2,58. Hal ini berarti F-hitung > F-tabel ($5,089 > 2,58$) dan sig < 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka hipotesis dapat diterima. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan, kompetensi komunikasi, motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara nyata terhadap kinerja pegawai, sehingga keempat variabel independen tersebut dapat digunakan untuk mengestimasi atau memprediksi variabel kinerja Pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Brahmasari, Ida Ayu, Agus Suprayetno dan Juhana (2009) dan Dudung dan Daniel Yahya (2011) yang

menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, penelitian Rapareni, Yussi (2013) yang menemukan bahwa kompetensi komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan hasil penelitian Husin, Nurwati, Umar Nimran, and Margono Setiawan (2012), yang menemukan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai selain kepemimpinan faktor yang penting yang perlu diperhatikan dan menjadi pertimbangan adalah budaya organisasi, komitmen kerja dan perilaku kerja.

4.7. Implikasi Hasil Penelitian

4.7.1. Implikasi Teoretis

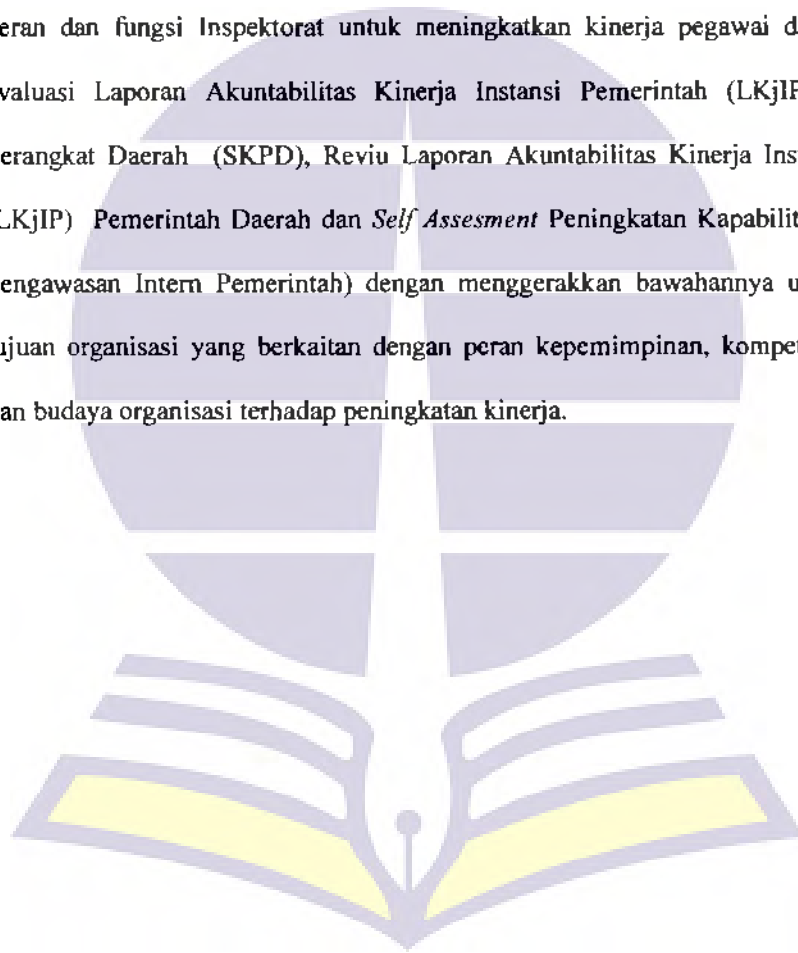
Secara teoretis penelitian ini memberikan implikasi bahwa kepemimpinan, kompetensi komunikasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap peningkatan kinerja pegawai. Adanya perhatian pimpinan terhadap kepuasan pegawai, meningkatnya kompetensi komunikasi pegawai dan terciptanya iklim budaya organisasi yang sehat, maka akan semakin meningkat kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung *path-goal theory* (teori jalur sasaran) yang menyatakan bahwa tugas seorang pemimpin adalah membantu anggotanya dalam memberi informasi, dukungan, dan sumber daya lain yang penting dalam mencapai tujuan mereka (Robbins, 2011:418). Dengan demikian, perilaku pemimpin akan mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan. Selanjutnya teori atribusi oleh Heider (1958) dalam Ikhsan dan Ishak (2005), yang menyatakan bahwa perilaku pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor internal berupa kompetensi

komunikasi yang mendorong untuk melakukan suatu tindakannya. Dengan demikian, semakin tinggi kompetensi, maka kinerja pegawai akan semakin tinggi.

4.7.2. Implikasi Praktis

Secara praktis penelitian ini memberikan implikasi kepada Pemerintah Daerah umumnya dan Inspektorat Kabupaten Bima khususnya untuk mengoptimalkan peran dan fungsi Inspektorat untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam melakukan evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Daerah dan *Self Assesment* Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) dengan menggerakkan bawahannya untuk pencapaian tujuan organisasi yang berkaitan dengan peran kepemimpinan, kompetensi komunikasi dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja.



BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan hipotesis yang dibangun dan dari hasil analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kesimpulan mengenai Hipotesis I

H1 : Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Bahwa berdasarkan pengujian hipotesis membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai, dengan Nilai koefisien parameter variabel kepemimpinan sebesar 0,391 dengan nilai t-statistik $2,562 > 1,67$ menunjukkan bahwa hipotesis diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai ditunjukkan dengan adanya peningkatan hasil evaluasi internal Inspektorat Kabupaten Bima dan peningkatan hasil evaluasi kinerja dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KEMENPAN &RB) Republik Indonesia serta peningkatan Kapabilitas APIP Inspektorat Kabupaten Bima.

2. Kesimpulan mengenai Hipotesis 2

H2 : Kompetensi Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Bahwa berdasarkan pengujian hipotesis membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Kompetensi Komunikasi dan Kinerja Pegawai, dengan Nilai koefisien parameter kompetensi komunikasi sebesar 0,472 dengan nilai t-statistik $3,701 > 1,67$ menunjukkan bahwa hipotesis diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh kewenangan yang diberikan oleh Bupati melalui Piagam Audit Charter kepada Inspektorat untuk mengakses seluruh informasi, sistem informasi, catatan, dokumentasi, aset, dan personil yang diperlukan sehubungan dengan pelaksanaan fungsi pengawasan intern, komunikasi secara langsung dengan pejabat pada satuan kerja yang menjadi obyek pengawasan dan pegawai lain yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan pengawasan yang berdampak kemampuan kompetensi komunikasi yang dimiliki pegawai dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Kesimpulan mengenai Hipotesis 3

H3 : Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Bahwa berdasarkan pengujian hipotesis membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan Nilai koefisien parameter variabel motivasi sebesar 0,451 dengan nilai t-statistik $1,608 < 1,67$ menunjukkan bahwa hipotesis ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Bahwa belum adanya pemberian Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) kepada Pegawai Negeri Sipil lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Bima sebagai tambahan perbaikan penghasilan, mempengaruhi motivasi kerja pegawai sehingga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Kesimpulan mengenai Hipotesis 4

H4 : Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Bahwa berdasarkan pengujian hipotesis membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai, dengan Nilai koefisien parameter variabel budaya organisasi sebesar 0,469 dengan nilai t-statistik $1,709 > 1,67$ menunjukkan bahwa hipotesis diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pelaksanaan tugas yang telah didukung dengan aturan yang jelas sebagai dasar rujukan dan menjadi budaya organisasi akan yang berdampak dan

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

5. Kesimpulan mengenai Hipotesis

H5 : Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi dan Budaya Organisasi secara bersama sama berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Bahwa berdasarkan pengujian hipotesis membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan, Kompetensi Komunikasi, Motivasi dan Budaya Organisasi secara bersama sama terhadap Kinerja Pegawai

Bahwa dari persamaan regresi linear berganda $\hat{Y} = a + b1.X1 + b2.X2 + b3.X3 + b4.X4$, dapat dibentuk persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a + b1.X1 + b2.X2 + b3.X3 + b4.X4$$

$$\hat{Y} = 3.905 + 0,014.X1 + 0,182.X2 + 0.372.X3 + 0,174 X4$$

$$= 4,647$$

Mengandung implikasi makna bahwa Jika terjadi peningkatan satu poin atas kepemimpinan, kompetensi komunikasi, motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama maka kinerja Pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 4,647 kali ($3.905 + 0,014 + 0,182 + 0.372 + 0,174$), dengan Nilai koefisien secara bersama sama parameter variabel membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan, Kompetensi Komunikasi, Motivasi dan Budaya Organisasi dengan nilai F-hitung $>$ F-tabel ($5,089 > 2,58$) dan sig $<$ 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka hipotesis dapat diterima.

Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan, kompetensi komunikasi, motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara nyata terhadap kinerja pegawai, sehingga keempat variabel independen tersebut dapat digunakan untuk mengestimasi atau memprediksi variabel kinerja Pegawai, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, kompetensi komunikasi, motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

5.2. Keterbatasan dan Saran Penelitian

5.2.1. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang akan memberi arah bagi penelitian mendatang. Keterbatasan penelitian ini antara lain:

1. Penelitian ini terbatas pada 4 (empat) variabel independen yaitu kepemimpinan, kompetensi komunikasi, motivasi dan budaya organisasi, sehingga berdasarkan nilai koefisien determinasi (R^2), keempat variabel independen tersebut hanya mampu mempengaruhi variabel dependen yaitu kinerja pegawai sebesar 56,5%, sementara 43,5% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian.
2. Data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen yang berdasarkan pada persepsi jawaban responden akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya sehingga latar belakang dan pengalaman responden dapat menyebabkan perbedaan persepsi responden dalam memahami konteks pertanyaan instrumen.

3. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui pengisian kuesioner, sehingga data hasil penelitian hanya terfokus pada pernyataan atas hasil pengisian kuesioner oleh responden sehingga kurang tajam dalam menggali harapan dan apa yang diinginkan responden sebenarnya. Oleh karena itu kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis tersebut serta tidak memberikan penjelasan terhadap pernyataan tersebut.

5.2.2. Saran Penelitian Mendatang

Berdasarkan simpulan dan keterbatasan penelitian, maka saran untuk penelitian selanjutnya antara lain:

1. Keterbatasan penelitian akan menjadi acuan untuk saran penelitian mendatang.
2. Untuk penelitian mendatang perlu menambahkan variabel bebas lainnya kecerdasan emosional, kompensasi, lingkungan kerja, komitmen kerja, Perilaku kerja yang sebesar 43,5% merupakan variabel lain di luar model penelitian.
3. Dapat menggunakan pendekatan *mixed methods* untuk memadukan pendekatan kuantitatif dengan kualitatif, sehingga menghasilkan data dan fakta yang lebih komprehensif dan dapat menjawab pertanyaan penelitian yang tidak dijawab oleh penelitian kuantitatif atau kualitatif.

DAFTAR PUSTAKA.

- Bernardin, H. John & Joyce E. A. Russel. 1993. *Human Resource Management*. McGraw Hill Inc. Singapore.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2009. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship). Vol. 10, No. 2, Hal. 124.
- Brilliawan, Arief. 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Protokol Provinsi Lampung*. Tesis. Universitas Lampung. Bandar Lampung.
- Cheki, Yio. 1996. *Budaya Perusahaan Cina Sebuah Analisis Berdasarkan Model Kotler & Heskett*. USAHAWAN. No.07. Th XXV.
- Donaldson, Lex dan James H. Davis. 1991. *Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns*. Australian Journal of Management. Vol. 16, No. 1, Hal. 49-65.
- Drejer, Anders. 2001. *Illustrating competence development. Measuring Business Excellence*, Vol. 5, No. 3, Hal. 6-10.
- Dubrin Andrew J. 2005. *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.
- Ferris, G.R, Prati, L.M, Douglas, C., Ammeter, A.P, Buckley, M.R. 2003. *Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, And Team Outcomes*. The International Journal of Organizational Analysis, Vol 11, No. 1.
- Ghozali, Imam dan Hengky Latan. 2015. *Partial Least Squares, Konsep, Teknik, dan Aplikasi SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.

- Hadari Nawawi, 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Cetakan Ketiga Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Handoko, Hani. 2002. *Manajemen Personalia*. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. UanBumi Askara. Bandung.
- Husin, Nurwati, Umar Nimran dan Margono Setiawan. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara)*. Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol. 10, No. 1, Hal. 1-11.
- Ikhsan, Arfan dan Muhammad Ishak. 2005. *Akuntansi Keprilakuan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Istiqomah dan Filino Firmansyah. 2013. *Atribusi sosial*. Modul Psikologi Sosial I. Fakultas Psikologi Universitas Mercu Buana. Jakarta.
- Juhana, Dudung, and Daniel Yahya. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat*. Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship, Vol. 5, No. 2, Hal. 74-85.
- Kartono, Kartini. 2003. *Pimpinan dan Kepemimpinan*. Edisi 1. PT Grafindo Persada. Jakarta.
- Keban, Jeremis T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik : Konsep Teori dan Isu*. Penerbit Gaya Media Yogyakarta.
- Kocsmo, H. Teman. 2006. *Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di jawa timur*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (*Journal of Management and Entrepreneurship*), Vol. 7, No. 2, Hal. 171.

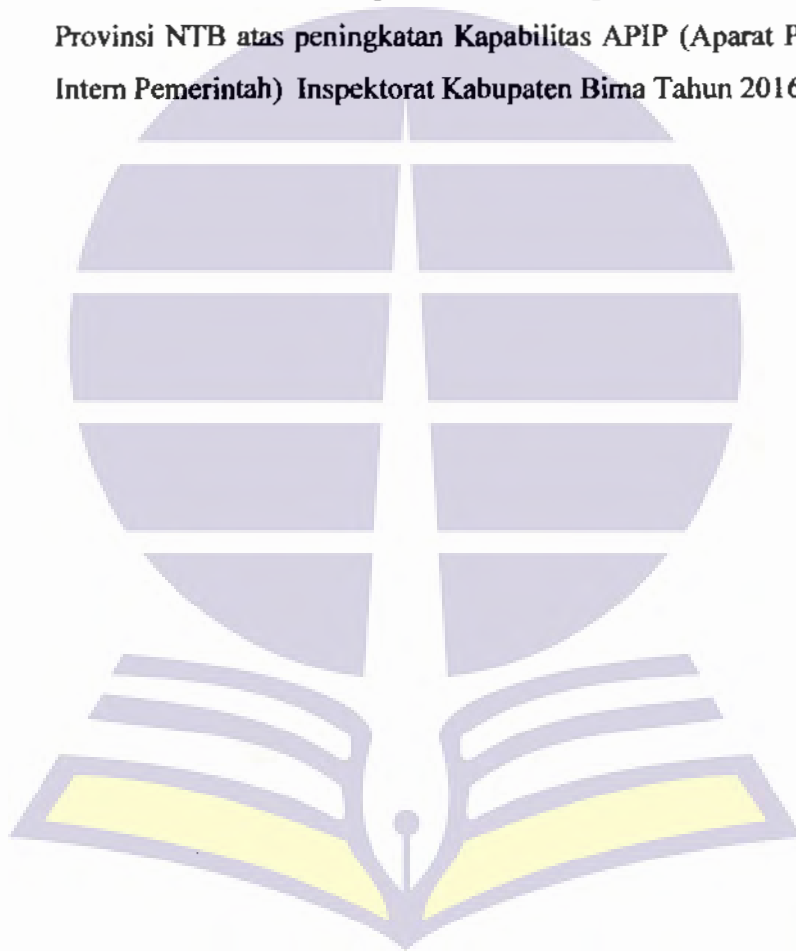
- Lisa Erlyanie. 2003. *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan RSUD Daerah Kota Semarang*. Tesis. MM UNDIP. Semarang.
- Madison, Kristen Joie. 2014. *Agency theory and stewardship theory integrated, expanded, and bounded by context: An empirical investigation of structure, behavior, and performance within family firms*.
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT.Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mariam, Rani. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)*. Disertasi. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Mayfield, Jacqueline Rowley, Milton Ray Mayfield, and Jerry Kopf. 1998. *The effects of leader motivating language on subordinate performance and satisfaction*. Human Resource Management, Vol. 37, No. 3, Hal. 235-248.
- Nimran Umar, 2004. *Perilaku Organisasi*. Cetakan Ketiga, CV. Citra Media. Surabaya.
- Nugraheni, M. D. 2003. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Studi Kasus Pada PT. APAC Inti Corpora, Bawen Kabupaten Semarang*. Tesis. MM UNDIP. Semarang.
- Payne, Holly J. 2005. *Reconceptualizing social skills in organizations: Exploring the relationship between communication competence, job performance, and supervisory roles*. Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 11, No.2, Hal. 63-77.

- Potu, Aurelia. 2013. *Kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada Karwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado*. Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 2013
- Rapareni, Yussi. 2013. *Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Radio Republik Indonesia Palembang*. Jurnal Ekonomi dan Informasi Akuntansi.
- Raya, Clara Febriyanti. 2016. *Pengaruh Profesionalisme, Etika Profesi, dan Independensi Auditor Terhadap Pertimbangan Tingkat Materialitas*. Skripsi. Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Makassar.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Cetakan ke-7, PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behavior : Concept Controversies Applications*. Sevent Edition, Diterjemahkan Oleh Dr. Hadyana Pujaatmaka, *Perilaku Organisasi : Konsep kontroversi Aplikasi*. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Robbins, P Stephen dan A.Judge Timoty. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi 12 (Organization Behavior 12th ed)*. Salemba Empat. Jakarta.
- Ronald, Sukawati dan Yonatan. 2014. *Analisis Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan UKM (Studi kasus Empiris pada UKM Sunghai Indah)*. Jurnal Teknik dan Ilmu Komputer, Vol 03, No. 11, Hal. 243.
- Siagian Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Silalahi, Ulber. 2012. *Metode Penelitian Sosial*. Refika Aditama. Bandung.
- Sjafri, Mangkuprawira, Aida dan Vitayala Hubeis. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia indonesia. Bogor.

- Soeprihantono, J. 1988. *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*. BPFE. Yogyakarta.
- Sondang, P. Siagian. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Sriwidodo, Untung dan Agus Budhi Haryanto. 2010. *Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 4, No. 1, Hal. 47-57.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D)*. Alfabeta. Bandung.
- Suranto, Suranto dan Etty Puji Lestari. 2015. *Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kppn Percontohan Jambi, Bangko Dan Muara Bungo*. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, Vol. 10, No. 2, Hal. 148-160.
- Suharsimi A. 1996. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Sutrisno, Sutrisno, Aziz Fathoni dan Maria Magdalena Minarsih. 2016. *Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang*. *Journal of Management*.....
- Tika H. Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetak-an Pertama, PT. Bhumi Aksara. Jakarta.
- Tohari, H .2015. *Membangun Budaya Organisasi pada Instansi Pemerintahan*. Depublish. Yogyakarta.
- Waldman, David A. 1994. *The contributions of total quality management to a theory of work performance*. *Academy of Management review*, Vol. 19, No. 3, Hal. 510-536.
- Widodo, Joko. 2005. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Bayu Media. Jawa Timur.

- Widoyoko, Eko Putro. 2012. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Winarandu, Jecky dan Marlina. 2013. *Faktor-Faktor Penyebab Rendahnya Kinerja Pustakawan Di Kantor Perpustakaan, Arsip, Dan Dokumentasi (KPAD) Pesisir Selatan*. Jurnal Ilmu Informasi Perpustakaan dan Kearsipan, Vol. 2, No. 1, Seri A.
- Winardi. 2004. *Motivasi dan Pemoivasian dalam Manajemen*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Yasin, Azis. 2001. *Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi*. Jurnal Lintasan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang, Vol. Volume 18, No. 1, 2001.
- _____. 1999. Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- _____. 2008. Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah
- _____. 2000. Peraturan Bupati Bima Nomor 05 Tahun 2010 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Kabupaten Bima.
- _____. 2016. Peraturan Bupati Bima Nomor 23 Tahun 2016 tentang Piagam Pengawasan Internal (Internal Audit Charter)
- _____. 2016. Peraturan Bupati Bima Nomor 42 Tahun 2016 Tentang Uraian Tugas, Fungsi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah, Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Serta Inspektorat Kabupaten Bima.
- _____. 2015. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
- _____. 2016. Laporan Hasil evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Lingkup Pemerintah Kabupaten Bima Tahun 2015.

- _____, 2016. Laporan Hasil Reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Kabupaten Bima Tahun 2015.
- _____, 2016. Laporan Hasil evaluasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia atas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Kabupaten Bima Tahun 2016.
- _____, 2016. Laporan Hasil evaluasi pendampingan (Quality Assurance) Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Provinsi NTB atas peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) Inspektorat Kabupaten Bima Tahun 2016



Lampiran 1: Permasalahan Hasil Evaluasi Oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia dan Hasil Terkait Hasil Evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) SKPD dan Reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Daerah Kabupaten Bima Oleh Inspektorat Kabupaten Bima.

Uraian	Permasalahan atas hasil evaluasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia dan hasil evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) SKPD dan reviu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Daerah Kabupaten Bima oleh Inspektorat Kabupaten Bima	
Nomor	Permasalahan atas hasil evaluasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI	Permasalahan atas hasil evaluasi dan reviu Inspektorat Kabupaten Bima
1	dokumen-dokumen perencanaan kinerja seperti RPJMD dan Rencana Strategis (Renstra) pada masing-masing SKPD masih belum dilengkapi dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang relevan dan terukur	Perencanaan Kinerja pada SKPD belum menyajikan Indikator Kinerja Utama (IKU)
2	Perjanjian kinerja belum dioperasionalkan dalam perjanjian kinerja di tingkat eselon III dan eselon IV serta belum dilengkapi dengan rencana aksi yang menguraikan secara rinci aktivitas yang akan dilakukan dan anggaran yang digunakan.	Tidak menemukan adanya Perjanjian Kinerja yang belum dioperasionalkan di tingkat eselon III dan eselon IV, hanya menemukan adanya perjanjian kinerja antara Eselon II dan Bupati yang belum ditandatangani.
3	Laporan Kinerja belum menjelaskan analisis mengenai keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian target secara lebih mendalam serta penggunaan anggaran program dan kegiatan belum dihubungkan dengan pencapaian sasaran.	Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) kurang menyajikan evaluasi dan analisis mengenai capaian kinerja namun Tidak menemukan penggunaan anggaran program dan kegiatan belum dihubungkan dengan pencapaian sasaran
4	Sistem monitoring belum dilaksanakan secara konsisten untuk menjamin pencapaian kinerja sesuai dengan rencana aksi dan target target yang ingin dicapai.	Tidak menemukan adanya Sistem monitoring belum dilaksanakan secara konsisten untuk menjamin pencapaian kinerja sesuai dengan rencana aksi dan target target yang ingin dicapai.

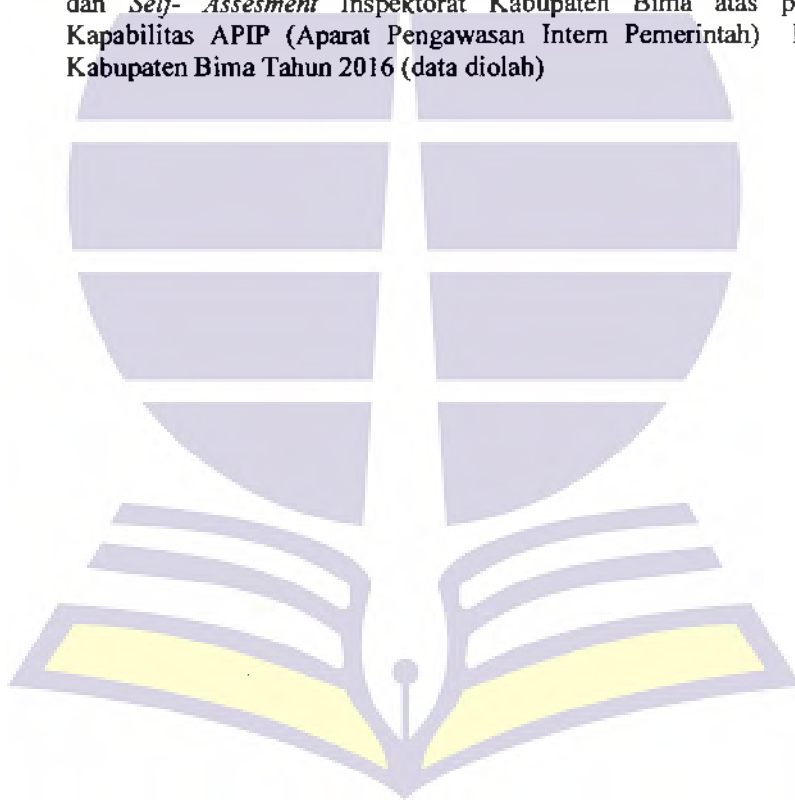
5	Sistem evaluasi masih terbatas pada evaluasi pelaksanaan kegiatan dan penyerapan anggaran dan belum menyentuh keberhasilan program	Tidak menemukan adanya Sistem evaluasi masih terbatas pada evaluasi pelaksanaan kegiatan dan penyerapan anggaran dan belum menyentuh keberhasilan program
6	Sistem evaluasi belum mampu memberikan umpan balik bagi perbaikan kinerja	Evaluasi program kurang memberikan rekomendasi rekomendasi peningkatan kinerja yang dapat dilaksanakan.
7.	Hasil evaluasi atas Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Bima Tahun 2016, memperoleh nilai 52,77 atau predikat "CC	Hasil evaluasi atas Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi SKPD Tahun 2016 dari 24 SKPD yang dijadikan sampel yaitu : A = 5 SKPD, BB = 3 SKPD, B = 12SKPD, CC = 3 SKPD dan C = 1 SKPD
Sumber :	Laporan Hasil evaluasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia atas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Kabupaten Bima Tahun 2016 dan Laporan Evaluasi dan Reviu Inspektorat Kabupaten Bima atas Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) SKPD dan Pemerintah Daerah Kabupaten Bima Tahun 2016 (data diolah)	



Lampiran 2: Permasalahan Hasil Self-Assesment Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) Oleh Pegawai Inspektorat Kabupaten Bima dan Hasil Pendampingan Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Provinsi NTB Atas Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah)

Uraian	Permasalahan atas hasil <i>Self-Assesment</i> Peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) oleh Pegawai Inspektorat Kabupaten Bima dan hasil pendampingan (Quality Assurance) Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Provinsi NTB	
Nomor	Permasalahan atas hasil pendampingan (Quality Assurance) Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Provinsi NTB	Permasalahan atas hasil <i>Self-Assesment</i> Inspektorat Kabupaten Bima
1	Elemen II : PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA	
a	Menyusun Dokumen Rencana training/Diklat bagi masing-masing pegawai. "Belum Dilakukan"	Penyusunan Dokumen Rencana training/Diklat bagi masing-masing pegawai "Sudah dilakukan sebagian"
b	Menyusun Laporan PKS (Pelatihan Kantor Sendiri) dan Diklat secara Periodik (Triwulan atau semester) "Belum Dilakukan"	Menyusun Laporan PKS (Pelatihan Kantor Sendiri) dan Diklat secara Periodik "Sudah dilakukan"
c	Menyusun Perencanaan Jumlah PKS (Pelatihan Kantor Sendiri) setiap tahun "Belum Dilakukan"	Menyusun Perencanaan Jumlah PKS (Pelatihan Kantor Sendiri) setiap tahun "Belum Dilakukan"
2	Elemen III : PRAKTEK PROFESSIONAL	
a	Menyusun Audit Universe (Peta Audit) sesuai dengan Permenpan No 19 Tahun 2009, lampiran 2 "Belum Dilakukan"	Menyusun Audit Universe (Peta Audit) sesuai dengan Permenpan No 19 Tahun 2009, lampiran 2 "Belum Dilakukan"
b	Meminta Persetujuan IAC (Internal Audit Charter) secara formal kepada Bupati "Belum Dilakukan"	Meminta Persetujuan IAC (Internal Audit Charter) secara formal kepada Bupati "Dalam proses pengajuan"
c	Melakukan internal Quality assesment untuk menilai penugasan pengawasan intern dengan kebijakan standar, pedoman dan prosedur yang ditetapkan dan dibuat laporannya "Belum Dilakukan"	Melakukan internal Quality assesment untuk menilai penugasan pengawasan intern dengan kebijakan standar, pedoman dan prosedur yang ditetapkan dan dibuat laporannya "Belum Dilakukan"

3	Elemen IV : AKUNTABILITAS DAN MANAJEMEN KINERJA	
a	RKT (Rencana Kinerja Tahunan) yang disusun telah mendapat persetujuan dari Pimpinan“Belum disetujui Bupati”	RKT (Rencana Kinerja Tahunan) yang disusun telah mendapat persetujuan dari Pimpinan“ Sudah disetujui Bappeda”
4.	Elemen VI : STRUKTUR DAN TATA KELOLA	
a	Memperbaiki SOP pengawasan intern dan menambahkan prosedur yang harus dilakukan apabila auditi tidak mengungkapkan dokumen yang dibutuhkan selama pelaksanaan tugas pengawasan berlangsung “Belum Dilakukan “	Memperbaiki SOP pengawasan intern dan menambahkan prosedur yang harus dilakukan apabila auditi tidak mengungkapkan dokumen yang dibutuhkan selama pelaksanaan tugas pengawasan berlangsung “ Belum Dilakukan
Sumber :	Laporan Hasil Penilaian evaluasi pendampingan (Quality Assurance) Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Provinsi NTB dan <i>Self- Assesment</i> Inspektorat Kabupaten Bima atas peningkatan Kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) Inspektorat Kabupaten Bima Tahun 2016 (data diolah)	



Lampiran 3: Tinjauan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Alat Analisis Penelitian	Hasil Penelitian
1	2	3	4	5	6
1	Laras Tris Ambar Sukesi (2006)	Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Kompetensi Komunikasi, Komunikasi, Kecerdasan Emosional, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan	SEM dan AMOS	Kompetensi Komunikasi, Komunikasi, Kecerdasan Emosional, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan Kinerja Karyawan
2	Dudung Juhana & Daniel Yahya (2011)	Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat	Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi dan Kinerja Pegawai	Analisa Jalur (path) dengan SPSS17	Ada pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi terhadap Kinerja Pegawai
3	Nicko Permana Putra (2013)	Pengaruh kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dan disiplin kerja, terhadap kinerja karyawan Pada PT. INDONESIA POWER SEMARANG	Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, Disiplin, kinerja karyawan	Uji t, Uji F, Determenasi, Analisa Regresi Berganda.	Variabel kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dan disiplin kerja, berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4	Aurelia Potu (2013)	Kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado	Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan	Uji t, Uji F, Determenasi, Analisa Regresi Berganda.	Motivasi Memberikan pengaruh positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepemimpinan, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

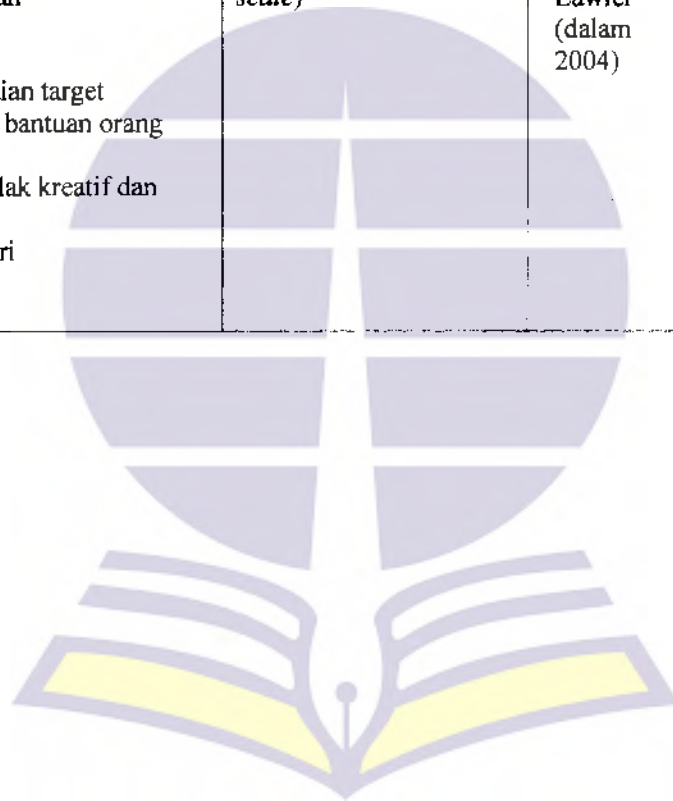
5	Husin, Nurwati, Umar Nimran, and Margono Setiawan. 2012	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara)	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja dan Kinerja Pegawai	Metode SEM dengan pendekatan AMOS 7	Kepemimpinan, Komitmen Kerja, perilaku organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai
6	Brahmasari, Ida Ayu, and Agus Suprayetno. 2009	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)	Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan serta Kinerja Perusahaan	Metode SEM dengan pendekatan SPSS 13 dan AMOS 4	<ol style="list-style-type: none"> 1) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan 2) Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan 3) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan 4) Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan 5) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan 6) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan 7) Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

Lampiran 4: Definisi Operasional Variabel

No	Variabel Penelitian	Indikator	Skala	Rujuk	Nomor Item Pertanyaan
1.	Kepemimpinan	1. Komunikasi 2. Motivasi dan koordinasi 3. Rasa Percaya diri 4. Interpersonal 5. Informasional 6. Pengambilan Keputusan 7. Fungsi Instruksi 8. Fungsi Konsultasi 9. Fungsi Partisipasi 10. Fungsi Delegasi 11. Fungsi Pengendalian	Interval (<i>semantic differential scale</i>)	- DuBrin (2005:3) - Siagian (2002:66) - Veithzal Rivai (2009:34-35)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
2.	Kompetensi Komunikasi	1. Sopan dan Ramah 2. Bijaksana 3. Umpan Balik 4. Ketidakjelasan Umpan Balik 5. Informasi (Sesama rekan sekerja) 6. Informasi (Beda Tim/Itbanwil) 7. Prosedur Pekerjaan 8. Penyampaian Ide 9. Kejelasan Informasi 10. Pertanyaan dari rekan sekerja 11. Konsultasi	Interval (<i>semantic differential scale</i>)	Sriussadaporn-Charoenngam, Nongluck dan Fredric M Jabin (1999 dalam Fuad Mas'Ud, 2004: 225)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

3.	Motivasi	10. Prestasi/Keberhasilan 11. Pengakuan/penghargaan 12. Tanggung Jawab 13. Kesempatan/meraih kemajuan 14. Promosi/Pertumbuhan 15. Kebijakan Daerah 16. Pengawasan/Supervisi 17. Kondisi Pekerjaan 18. Upah/gaji 19. Hubungan rekan kerja 20. Hubungan dgn bawahan 21. Kehidupan pribadi 22. Status 23. Keamanan	Interval (<i>semantic differential scale</i>)	<i>Frederick Herzberg</i> (1996) dalam Sriwidodo, Untung, and Agus Budhi Haryanto (2010), Sondang P. Siagian (2002: 107))	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14
4.	Budaya Organisasi	1. Memiliki Kemampuan 2. Tujuan Pekerjaan 3. Perhatian (Individu) 4. Perhatian (Pekerjaan) 5. KeputusanManajemen 6. Sikap Terbuka 7. Sikap Optimis 8. Rutinitas 9. Keseriusan 10. Kesetiaan 11. Rasa Nyaman	Interval (<i>semantic differential scale</i>)	Hofstede, Geert, Michael Harris Bond, dan Chung- Leung (dalam Fuad Mas'ud, 2004)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

5.	Kinerja Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketaatan 2. Tanggung Jawab 3. Jumlah Pekerjaan 4. Tepat Waktu 5. Disiplin 6. Persentase capaian target 7. Tindakan tanpa bantuan orang lain. 8. Berpikir/bertindak kreatif dan Inisiatif 9. Keterlibatan diri 10. Kerja Tim 	Interval (<i>semantic differential scale</i>)	John Bernadin (1993) Porter & Lawler Payne (dalam Mas'ud, 2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1 2 3 4 5 6 8 9 10
----	-----------------	---	--	---	--



Lampiran 5: Kuesioner Penelitian

Bima, 2017

Kepada
Yth. Bapak/Ibu Responden
di-
Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan tugas akhir (tesis) pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Pascasarjana Universitas Terbuka, bersama ini saya :

Nama : Andi Haris Nasution

Nim : 500651999

Konsentrasi : Administrasi Publik

Bermaksud mengadakan penelitian mengenai **“Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi Komunikasi, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai”**. Sehubungan dengan hal tersebut, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu agar berkenan mengisi kuesioner ini dengan lengkap, jujur dan tanpa pengaruh dari pihak manapun. Kuesioner ini semata-mata hanya untuk kepentingan ilmiah, dimana kerahasiaan jawaban yang diberikan dijamin sepenuhnya.

Atas kerja sama dan bantuan Bapak/Ibu meluangkan waktunya memberikan informasi yang diperlukan, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Andi Haris Nasution

KUESIONER PENELITIAN
PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI KOMUNIKASI,
MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI

I. Identitas Responden

1. Instansi :

2. Jabatan :

3. Jenis Kelamin : Laki-laki
 Perempuan

4. Usia : 20 – 30 Tahun
 31 – 40 Tahun
 > Tahun

5. Masa Kerja : < 5 Tahun
 5 – 10 Tahun
 > 10 Tahun

6. Pendidikan Terakhir : D3
 S1
 S2

7. Latar Belakang Pendidikan : Akuntansi
 Teknik
 Komunikasi
 Lain-lain

Petunjuk:

Berilah tanda (✓) pada salah satu ruang yang tersedia, jawaban Anda menunjukkan seberapa dekat penilaian Anda dari kedua alternatif jawaban yang tersedia.

Misalnya:

Berilah penilaian Anda bahwa dalam mencapai tujuan organisasi pimpinan perlu mempunyai kemampuan memotivasi dan mengkoordinasikan tugas bawahannya

Sangat Tidak Setuju

		✓					
--	--	---	--	--	--	--	--

Sangat Setuju

Artinya: Anda cenderung merasa tidak setuju bahwa dalam mencapai tujuan organisasi pimpinan perlu mempunyai kemampuan memotivasi dan mengkoordinasikan tugas bawahannya

Sangat Tidak Setuju

						✓	
--	--	--	--	--	--	---	--

Sangat Setuju

Artinya: Anda cenderung setuju bahwa dalam mencapai tujuan organisasi pimpinan perlu mempunyai kemampuan memotivasi dan mengkoordinasikan tugas bawahannya.

II. Pertanyaan Penelitian **KEPEMIMPINAN**

1. Menurut saya pimpinan perlu mempunyai kemampuan komunikasi yang baik untuk dapat mempengaruhi bawahan dalam melaksanakan tugas.

Sangat Tidak Setuju

--	--	--	--	--	--	--	--

Sangat Setuju

2. Menurut saya untuk mencapai tujuan organisasi pimpinan perlu mempunyai kemampuan memotivasi dan mengkoordinasikan tugas bawahannya.

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

3. Menurut saya untuk mencapai tujuan organisasi pimpinan perlu memiliki kemampuan menciptakan rasa percaya diri bawahan dalam melaksanakan tugasnya.

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

4. Menurut saya dalam organisasi pimpinan perlu melakukan peran bersifat interpersonal terhadap bawahannya.

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

5. Menurut saya dalam organisasi pimpinan perlu melakukan peran yang bersifat informasional terhadap bawahannya.

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

6. Menurut saya dalam organisasi pimpinan perlu melakukan peran dalam pengambilan keputusan.

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

7. Menurut saya agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif pimpinan perlu melakukan komunikasi dengan bawahan untuk menentukan apa, bagaimana dan dimana perintah itu dikerjakan

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

8. Menurut saya untuk mencapai tujuan organisasi pimpinan perlu berkonsultasi dengan bawahan pada saat perencanaan, pelaksanaan tugas untuk pertimbangan dan kontrol untuk dijadikan umpan balik.

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

9. Menurut saya untuk mencapai tujuan organisasi pimpinan perlu mengaktifkan peran bawahan baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

Sangat Tidak Setuju										Sangat Setuju
---------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------

10. Menurut saya pimpinan perlu mendelegasikan kewenangannya kepada bawahan untuk membuat keputusan dalam pelaksanaan tugas.

Sangat Tidak Setuju										Sangat Setuju
---------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------

11. Menurut saya untuk mencapai tujuan organisasi pimpinan perlu mengatur aktivitas bawahan secara terarah melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan

Sangat Tidak Setuju										Sangat Setuju
---------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------

KOMPETENSI KOMUNIKASI

1. Menurut saya dalam melakukan evaluasi LKjIP SKPD, reviu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APiP evaluator perlu memiliki sifat yang sopan dan sikap yang ramah dalam berkomunikasi.

Tidak Perlu Memiliki										Perlu memiliki
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------

2. Menurut saya dalam melakukan evaluasi LKjIP SKPD, reviu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APiP evaluator perlu memiliki sikap yang Bijaksana dalam berkomunikasi.

Tidak Perlu Memiliki										Perlu memiliki
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------

3. Menurut saya dalam melakukan evaluasi dan reviu evaluator perlu memiliki kemampuan menyampaikan umpan balik dalam berkomunikasi dengan auditee (obyek pengawasan).

Tidak Perlu Memiliki										Perlu memiliki
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------

4. Menurut saya dalam melakukan evaluasi dan reviu evaluator perlu memiliki kemampuan membedakan ketidajelasan umpan balik dalam berkomunikasi dengan (obyek pengawasan).

Tidak Memiliki										Perlu memiliki
-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------

5. Untuk mendapatkan hasil evaluasi dan reviu yang baik evaluator perlu memiliki kemampuan dan kemauan untuk berbagi informasi dengan sesama rekan kerja.

Tidak Memiliki										Perlu memiliki
-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------

6. Dalam melaksanakan tugas evaluator perlu memiliki kemampuan untuk berbagi informasi dengan tim lain dan beda wilayah kerja pengawasan

Tidak Memiliki										Perlu memiliki
-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------

7. Menurut saya dalam melaksanakan tugas tim/evaluator perlu memiliki kemampuan untuk memberikan informasi tugas mengenai prosedur pekerjaan.

Tidak Memiliki										Perlu memiliki
-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------

8. Menurut saya dalam melaksanakan tugas tim/evaluator perlu memiliki kemampuan untuk memberikan informasi tugas berupa penyampaian ide

Tidak Memiliki										Perlu memiliki
-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------

9. Menurut saya untuk kelancaran tugas tim evaluator perlu memiliki kejelasan informasi tentang auditee untuk mengurangi ketidakpastian tugas.

Tidak Memiliki										Perlu memiliki
-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------

10. Menurut saya untuk kelancaran tugas tim evaluator perlu memiliki kemampuan untuk menjelaskan pertanyaan dari rekan sekerja.

Tidak Memiliki										Perlu memiliki
-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------

MOTIVASI

1. Menurut saya dalam melakukan evaluasi LKjIP SKPD, reviu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP, saya memiliki keinginan untuk berprestasi

dengan menghasilkan tugas evaluasi, reviu peningkatan Kapasitas APIP yang baik.

Tidak Perlu
Memiliki

--	--	--	--	--	--	--	--

Perlu
memiliki

2. Dalam melakukan evaluasi LKjIP SKPD, reviu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP saya mempunyai keinginan untuk mendapatkan penghargaan/pengakuan atas tugas tugas yang telah saya kerjakan dengan baik.

Tidak
mempunyai
keinginan

--	--	--	--	--	--	--	--

Perlu
memiliki
keinginan

3. Dalam melaksanakan tugas saya perlu memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu.

Tidak
Perlu
Memiliki

--	--	--	--	--	--	--	--

Perlu
Memiliki

4. Dengan melaksanakan tugas evaluasi LKjIP SKPD, reviu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP saya memiliki kesempatan untuk meraih kemajuan dan meningkatkan kemampuan yang dimiliki

Tidak
Memiliki
Kesempatan

--	--	--	--	--	--	--	--

Perlu
Memiliki
Kesempatan

5. Dalam melaksanakan tugas evaluasi LKjIP SKPD, reviu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP saya memiliki keinginan untuk mendapatkan promosi/pertumbuhan dalam karier.

Tidak Perlu
Memiliki

--	--	--	--	--	--	--	--

Perlu
memiliki

6. Menurut saya akan termotivasi bekerja dengan baik dalam tugas evaluasi LKjIP SKPD, reviu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP karena adanya Kebijakan Daerah melalui Bupati dalam memberikan Tunjangan/Tambahan penghasilan bagi Pegawai Inspektorat

Tidak
Termotivasi

--	--	--	--	--	--	--	--

Termotivasi

7. Dalam melakukan evaluasi LKjIP SKPD, reviu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP saya perlu dilakukan pengawasan/supervisi agar dapat bekerja dengan baik.

Tidak								Perlu
Perlu								dilakukan
Pengawasan/								pengawasan/
supervisi								supervisi

8. Dalam melaksanakan tugas evaluasi LKjIP SKPD, reviu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP, kondisi pekerjaan saya akan berpengaruh terhadap capaian tugas.

Tidak								Berpengaruh
Berpengaruh								

9. Menurut Saya akan termotivasi bekerja dengan baik dalam tugas evaluasi LKjIP SKPD, reviu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP karena adanya upah kerja/Honorarium yang memadai.

Tidak								Termotivasi
Termotivasi								

10. Dalam melaksanakan tugas hubungan kerjasama yang baik dengan rekan kerja akan memotivasi saya untuk menyelesaikan tugas.

Tidak								Termotivasi
Termotivasi								

11. Dalam melaksanakan tugas hubungan kerjasama yang baik dengan bawahan akan memotivasi saya untuk menyelesaikan tugas.

Tidak								Termotivasi
Termotivasi								

12. Dalam melaksanakan tugas kondisi kehidupan pribadi akan saya akan berpengaruh terhadap capaian tugas.

Tidak								Berpengaruh
Berpengaruh								

13. Dalam melaksanakan tugas evaluasi LKjIP SKPD, reviu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP status saya dalam penugasan akan berpengaruh terhadap capaian tugas.

Tidak

--	--	--	--	--	--	--

 Berpengaruh

Berpengaruh

14. Menurut saya dalam melaksanakan tugas evaluasi LKjIP SKPD, reviu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP, kondisi dan rasa aman akan berpengaruh terhadap capaian tugas

Tidak

--	--	--	--	--	--	--

 Berpengaruh

Berpengaruh

BUDAYA ORGANISASI

1. Menurut saya dalam melakukan evaluasi LKjIP SKPD, reviu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP, saya telah memiliki kemampuan yang cukup untuk melaksanakan tugas evaluasi dan reviu dengan baik.

Tidak

--	--	--	--	--	--	--

 Mampu

Mampu

2. Dalam melakukan evaluasi LKjIP SKPD, reviu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP saya telah melakukan sesuai dengan kepentingan dan tujuan pekerjaan.

Tidak

--	--	--	--	--	--	--

 Melaksanakan

Melaksanakan

3. Dalam melaksanakan tugas saya memberikan lebih banyak memberikan perhatian kepada kepentingan individu.

Tidak

--	--	--	--	--	--	--

 Memberikan perhatian

Memberikan perhatian

4. Dalam melaksanakan tugas saya memberikan lebih banyak memberikan perhatian kepada kepentingan pekerjaan daripada kepentingan individu.

Tidak

--	--	--	--	--	--	--

 Memberikan perhatian

Memberikan perhatian

5. Dalam melaksanakan tugas saya selalu berpedoman kepada keputusan manajemen/organisasi.

Tidak berpedoman								Selalu berpedoman
------------------	--	--	--	--	--	--	--	-------------------

6. Dalam melakukan evaluasi LKjIP SKPD, rewiu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP saya akan percaya kepada rekan rekan lain dan bersikap terbuka dalam menyelesaikan tugas.

Tidak Percaya dan bersikap tertutup								Percaya dan bersikap terbuka
-------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------

7. Dalam melakukan evaluasi LKjIP SKPD, rewiu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP saya akan percaya kepada rekan rekan lain dan bersikap optimis dalam menyelesaikan tugas.

Tidak Percaya dan bersikap pesimis								Percaya dan bersikap optimis
------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------

8. Saya memahami bahwa menyelesaikan tugas evaluasi LKjIP SKPD, rewiu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP adalah sebuah rutinitas.

Tidak Perlu Memahami								Perlu Memahami
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	----------------

9. Saya memahami bahwa menyelesaikan tugas evaluasi LKjIP SKPD, rewiu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP adalah dengan keseriusan.

Tidak Perlu Memahami								Perlu Memahami
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	----------------

10. Dalam melaksanakan tugas saya memiliki kesetiaan dan hubungan kerjasama yang baik dengan rekan kerja dan pimpinan

Tidak memiliki kesetiaan dan hubungan								Memiliki kesetiaan dan hubungan yang sangat baik.
---------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	---

11. Dalam melaksanakan tugas evaluasi LKjIP SKPD, rewiu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP saya merasa aman dalam menyelesaikan tugas.

Tidak Merasa Aman								Merasa Aman
-------------------	--	--	--	--	--	--	--	-------------

KINERJA PEGAWAI

1. Menurut saya kualitas pekerjaan dalam melaksanakan tugas evaluasi LKjIP SKPD, reviu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP ditentukan oleh ketaatan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan.

Tidak Pernah

--	--	--	--	--	--	--	--

 Selalu

2. Menurut saya kualitas pekerjaan dalam melaksanakan tugas evaluasi LKjIP SKPD, reviu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP ditentukan oleh tanggung jawab dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan.

Tidak Pernah

--	--	--	--	--	--	--	--

 Selalu

3. Keberhasilan pelaksanaan tugas menurut saya ditentukan oleh jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan

Tidak Pernah

--	--	--	--	--	--	--	--

 Selalu

4. Menurut saya laporan pelaksanaan tugas evaluasi LKjIP SKPD, reviu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP dilakukan tepat waktu.

Tidak Tepat Waktu

--	--	--	--	--	--	--	--

 Tepat Waktu

5. Tugas evaluasi LKjIP SKPD, reviu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP saya lakukan dengan disiplin sesuai ketentuan

Tidak Melakukan

--	--	--	--	--	--	--	--

 Melakukan

6. Menurut saya pelaksanaan tugas evaluasi LKjIP SKPD, reviu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP oleh Tim telah dilaksanakan dengan memadai dan telah mencapai persentase target yang diinginkan.

Tidak Memadai

--	--	--	--	--	--	--	--

 Memadai

7. Untuk pelaksanaan tugas evaluasi LKjIP SKPD, reviu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP saya melakukan atas kemampuan dorongan diri sendiri dalam melaksanakan kebutuhan tugas tanpa bantuan orang lain.

Tidak Melakukan

--	--	--	--	--	--	--	--

 Melakukan

Melakukan

--	--	--	--	--	--	--	--

8. Menurut saya untuk mendapatkan hasil yang memadai pelaksanaan tugas evaluasi LKjIP SKPD, reviu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP diperlukan kemampuan berpikir/ bertindak kreatif penuh inisiatif.

Tidak

--	--	--	--	--	--	--	--

 Memadai

Memadai

9. Untuk mendapatkan hasil yang memadai dalam pelaksanaan tugas evaluasi LKjIP SKPD, reviu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP saya akan melibatkan diri dan mengerahkan seluruh kemampuan.

Tidak

--	--	--	--	--	--	--	--

 Melakukan

Melakukan

10. Menurut saya untuk mendapatkan hasil yang memadai pelaksanaan tugas evaluasi LKjIP SKPD, reviu LKjIP Pemda dan peningkatan Kapasitas APIP dilakukan dengan kerjasama tim.

Tidak

--	--	--	--	--	--	--	--

 Melakukan

Melakukan



Lampiran 6: Output Uji Validitas dan Reliabilitas (SPSS)

1. Kepemimpinan

		Correlations											
		KEP1	KEP2	KEP3	KEP4	KEP5	KEP6	KEP7	KEP8	KEP9	KEP10	KEP11	TotalKEP
KEP1	Pearson Correlation	1	-.086	-.155	-.150	.296*	-.373**	.398**	.087	-.109	.154	-.157	.216
	Sig. (1-tailed)		.275	.142	.150	.018	.004	.002	.275	.225	.142	.139	.066
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
KEP2	Pearson Correlation	-.086	1	.208	-.155	-.081	.158	.257*	.658**	.264*	-.259*	.249*	.291*
	Sig. (1-tailed)	.275		.074	.141	.289	.136	.036	.000	.032	.035	.040	.020
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
KEP3	Pearson Correlation	-.155	.208	1	.221	.486**	.528**	.134	.214	.661**	-.121	.367**	.645**
	Sig. (1-tailed)	.142	.074		.062	.000	.000	.176	.067	.000	.200	.004	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
KEP4	Pearson Correlation	-.150	-.155	.221	1	.277*	.267*	-.161	.133	.309*	.419**	.426**	.545**
	Sig. (1-tailed)	.150	.141	.062		.026	.031	.131	.179	.014	.001	.001	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
KEP5	Pearson Correlation	.296*	-.081	.486**	.277*	1	.042	-.186	-.027	.412**	.133	.510**	.637**
	Sig. (1-tailed)	.018	.289	.000	.026		.387	.098	.427	.001	.178	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
KEP6	Pearson Correlation	-.373**	.158	.528**	.267*	.042	1	-.052	.226	.494**	-.215	.528**	.449**
	Sig. (1-tailed)	.004	.136	.000	.031	.387		.359	.057	.000	.066	.000	.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
KEP7	Pearson Correlation	.398**	.257*	.134	-.161	-.186	-.052	1	.329**	-.073	-.069	-.163	.183
	Sig. (1-tailed)	.002	.036	.176	.131	.098	.359		.010	.306	.316	.129	.101
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
KEP8	Pearson Correlation	.087	.658**	.214	.133	-.027	.226	.329**	1	.212	-.116	.272*	.461**
	Sig. (1-tailed)	.275	.000	.067	.179	.427	.057	.010		.070	.211	.028	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
KEP9	Pearson Correlation	-.109	.264*	.661**	.309*	.412**	.494**	-.073	.212	1	.037	.544**	.712**
	Sig. (1-tailed)	.225	.032	.000	.014	.001	.000	.306	.070		.400	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
KEP10	Pearson Correlation	.154	-.259*	-.121	.419**	.133	-.215	-.069	-.116	.037	1	-.030	.301*
	Sig. (1-tailed)	.142	.035	.200	.001	.178	.066	.316	.211	.400		.419	.017
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
KEP11	Pearson Correlation	-.157	.249*	.367**	.426**	.510**	.528**	-.163	.272*	.544**	-.030	1	.697**
	Sig. (1-tailed)	.139	.040	.004	.001	.000	.000	.129	.028	.000	.419		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

TotalKEP	Pearson Correlation	.216	.291*	.645**	.545**	.637**	.449**	.183	.461**	.712**	.301*	.697**	1
	Sig. (1-tailed)	.066	.020	.000	.000	.000	.001	.101	.000	.000	.017	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.702	12



2. Kompetensi Komunikasi

Correlations

		KKOM1	KKOM2	KKOM3	KKOM4	KKOM5	KKOM6	KKOM7	KKOM8	KKOM9	KKOM10	KKOM11	TotalKKom
KKOM1	Pearson Correlation	1	.319*	.380**	.307*	.157	-.001	.221	.304*	.213	.196	.147	.469**
	Sig. (1-tailed)		.013	.004	.016	.141	.497	.063	.017	.071	.088	.157	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
KKOM2	Pearson Correlation	.319*	1	.050	.688**	.369**	.125	.045	.286*	.035	.187	.110	.456**
	Sig. (1-tailed)	.013		.366	.000	.005	.197	.379	.023	.405	.099	.226	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
KKOM3	Pearson Correlation	.380**	.050	1	.303*	.511**	-.315*	.077	-.013	.144	.081	.302*	.406**
	Sig. (1-tailed)	.004	.366		.017	.000	.014	.300	.466	.162	.289	.018	.002
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
KKOM4	Pearson Correlation	.307*	.688**	.303*	1	.172	-.062	.170	.181	.237	.183	.089	.494**
	Sig. (1-tailed)	.016	.000	.017		.119	.335	.122	.107	.050	.104	.273	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
KKOM5	Pearson Correlation	.157	.369**	.511**	.172	1	-.021	-.026	.003	-.147	.147	.302*	.356**
	Sig. (1-tailed)	.141	.005	.000	.119		.444	.429	.492	.158	.156	.017	.006
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
KKOM6	Pearson Correlation	-.001	.125	-.315*	-.062	-.021	1	.092	.169	.041	.025	-.021	.079
	Sig. (1-tailed)												
	N												

	Sig. (1-tailed)	.497	.197	.014	.335	.444	.265	.122	.390	.433	.443	.294	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	
KKOM7	Pearson Correlation	.221	.045	.077	.170	-.026	.092	1	.799**	.765**	-.023	.765**	.773**
	Sig. (1-tailed)	.063	.379	.300	.122	.429	.265	.000	.000	.437	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
KKOM8	Pearson Correlation	.304*	.286*	-.013	.181	.003	.169	.799**	1	.705**	.132	.681**	.800**
	Sig. (1-tailed)	.017	.023	.466	.107	.492	.122	.000	.000	.183	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
KKOM9	Pearson Correlation	.213	.035	.144	.237	-.147	.041	.765**	.705**	1	.040	.760**	.760**
	Sig. (1-tailed)	.071	.405	.182	.050	.158	.390	.000	.000	.393	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
KKOM10	Pearson Correlation	.196	.187	.081	.183	.147	.025	-.023	.132	.040	1	-.027	.263*
	Sig. (1-tailed)	.088	.099	.289	.104	.156	.433	.437	.183	.393	.428	.034	.034
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
KKOM11	Pearson Correlation	.147	.110	.302*	.089	.302*	-.021	.765**	.681**	.760**	-.027	1	.815**
	Sig. (1-tailed)	.157	.226	.018	.273	.017	.443	.000	.000	.000	.428	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
TotalKkom	Pearson Correlation	.469**	.456**	.406**	.494**	.356**	.079	.773**	.800**	.760**	.263*	.815**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.002	.000	.006	.294	.000	.000	.000	.034	.000	.000

3. Motivasi

Correlations

		MOV1	MOV2	MOV3	MOV4	MOV5	MOV6	MOV7	MOV8	MOV9	MOV10	MOV11	MOV12	MOV13	MOV14	TotalMOV
MOV1	Pearson Correlation	1	.408**	.513**	.546**	.430**	.312*	.294*	.356**	.448**	.591**	.409**	.148	.239*	.527**	.560**
	Sig. (1-tailed)		.002	.000	.000	.001	.014	.019	.006	.001	.000	.002	.153	.047	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
MOV2	Pearson Correlation	.408**	1	.385**	.370**	.401**	.135	.141	.222	.333**	.361**	.111	.258*	.347**	.632**	.459**
	Sig. (1-tailed)	.002		.003	.004	.002	.174	.164	.060	.009	.005	.221	.035	.007	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
MOV3	Pearson Correlation	.513**	.385**	1	.869**	.716**	.712**	.622**	.610**	.755**	.848**	.763**	.470**	.478**	.641**	.867**
	Sig. (1-tailed)	.000	.003		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
MOV4	Pearson Correlation	.546**	.370**	.869**	1	.700**	.754**	.667**	.652**	.904**	.800**	.738**	.534**	.542**	.740**	.905**
	Sig. (1-tailed)	.000	.004	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
MOV5	Pearson Correlation	.430**	.401**	.716**	.700**	1	.504**	.421**	.394**	.721**	.783**	.415**	.415**	.283*	.622**	.710**
	Sig. (1-tailed)	.001	.002	.000	.000		.000	.001	.002	.000	.000	.001	.001	.023	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
MOV6	Pearson Correlation	.312*	.135	.712**	.754**	.504**	1	.741**	.818**	.758**	.611**	.885**	.622**	.615**	.586**	.846**
	Sig. (1-tailed)			.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

	Sig. (1-tailed)	.014	.174	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
MOV7	Pearson Correlation	.294	.141	.622**	.667**	.421**	.741**	1	.847**	.629**	.682**	.836**	.747**	.666**	.568**	.828**
	Sig. (1-tailed)	.019	.164	.000	.000	.001	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
MOV8	Pearson Correlation	.356**	.222	.610**	.652**	.394**	.818**	.847**	1	.618**	.615**	.842**	.663**	.778**	.635**	.845**
	Sig. (1-tailed)	.006	.060	.000	.000	.002	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
MOV9	Pearson Correlation	.448**	.333**	.755**	.904**	.721**	.758**	.629**	.618**	1	.715**	.668**	.493**	.483**	.733**	.854**
	Sig. (1-tailed)	.001	.009	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
MOV10	Pearson Correlation	.591**	.361**	.848**	.800**	.783**	.611**	.682**	.615**	.715**	1	.729**	.471**	.444**	.653**	.856**
	Sig. (1-tailed)	.000	.005	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
MOV11	Pearson Correlation	.409**	.111	.763**	.738**	.415**	.885**	.836**	.842**	.668**	.729**	1	.578**	.605**	.526**	.853**
	Sig. (1-tailed)	.002	.221	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
MOV12	Pearson Correlation	.148	.258	.470**	.534**	.415**	.622**	.747**	.663**	.493**	.471**	.578**	1	.662**	.499**	.701**
	Sig. (1-tailed)	.153	.035	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000

	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
MOV13	Pearson Correlation	.239*	.347**	.478**	.542**	.283*	.615**	.666**	.778**	.483**	.444**	.605**	.662**	1	.590**	.719**
	Sig. (1-tailed)	.047	.007	.000	.000	.023	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
MOV14	Pearson Correlation	.527**	.632**	.641**	.740**	.622**	.586**	.568**	.635**	.733**	.653**	.526**	.499**	.590**	1	.821**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
TotalMOV	Pearson Correlation	.560**	.459**	.867**	.905**	.710**	.846**	.828**	.845**	.854**	.856**	.853**	.701**	.719**	.821**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.772	15



4. Budaya Organisasi

Correlations

		BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	BO8	BO9	BO10	BO11	TotalBO
BO1	Pearson Correlation	1	.745**	.362**	.637**	.716**	.348**	.190	.138	.700**	.602**	.410**	.710**
	Sig. (1-tailed)		.000	.005	.000	.000	.007	.093	.170	.000	.000	.002	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
BO2	Pearson Correlation	.745**	1	.269*	.623**	.744**	.392**	.333**	.295*	.915**	.606**	.410**	.774**
	Sig. (1-tailed)	.000		.030	.000	.000	.002	.009	.019	.000	.000	.002	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
BO3	Pearson Correlation	.362**	.269*	1	.124	.176	-.188	-.385**	-.428**	.190	.051	-.169	.109
	Sig. (1-tailed)	.005	.030		.196	.111	.095	.003	.001	.093	.363	.120	.226
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
BO4	Pearson Correlation	.637**	.623**	.124	1	.732**	.642**	.486**	.366**	.679**	.910**	.640**	.851**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.196		.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
BO5	Pearson Correlation	.716**	.744**	.176	.732**	1	.437**	.429**	.299*	.753**	.725**	.484**	.796**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.111	.000		.001	.001	.018	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

BO6	Pearson Correlation	.348**	.392**	-.188	.642**	.437**	1	.778**	.638**	.511**	.718**	.922**	.799**
	Sig. (1-tailed)	.007	.002	.095	.000	.001		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
BO7	Pearson Correlation	.190	.333**	-.385**	.486**	.429**	.778**	1	.796**	.485**	.615**	.786**	.716**
	Sig. (1-tailed)	.093	.009	.003	.000	.001	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
BO8	Pearson Correlation	.138	.295*	-.428**	.366**	.299*	.638**	.796**	1	.411**	.496**	.680**	.611**
	Sig. (1-tailed)	.170	.019	.001	.004	.018	.000	.000		.001	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
BO9	Pearson Correlation	.700**	.915**	.190	.679**	.753**	.511**	.485**	.411**	1	.735**	.572**	.859**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.093	.000	.000	.000	.000	.001		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
BO10	Pearson Correlation	.602**	.606**	.051	.910**	.725**	.718**	.615**	.496**	.735**	1	.765**	.906**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.363	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
BO11	Pearson Correlation	.410**	.410**	-.169	.640**	.484**	.922**	.786**	.680**	.572**	.765**	1	.835**
	Sig. (1-tailed)	.002	.002	.120	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
TotalBO	Pearson Correlation	.710**	.774**	.109	.851**	.796**	.799**	.716**	.611**	.859**	.906**	.835**	1

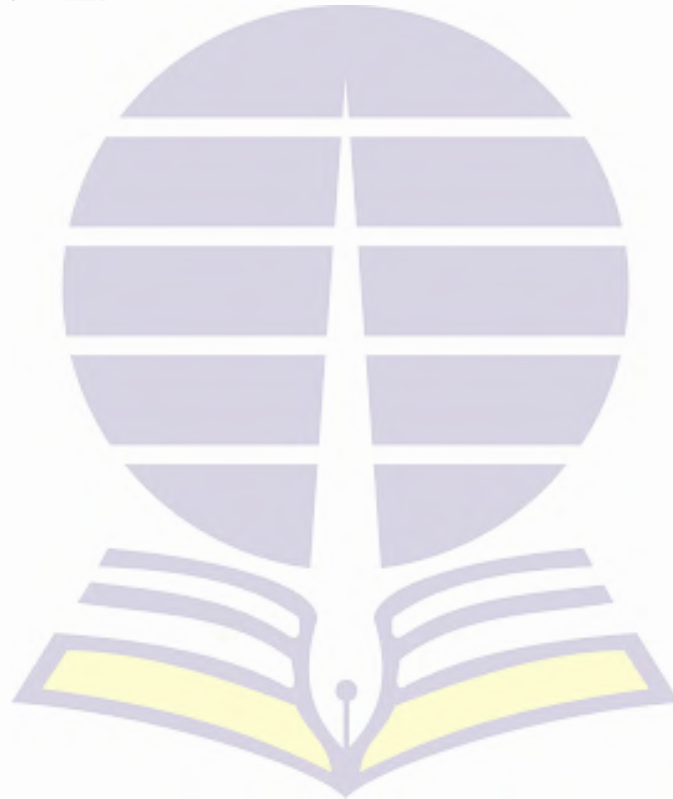
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.226	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	12



5. Kinerja Pegawai

Correlations

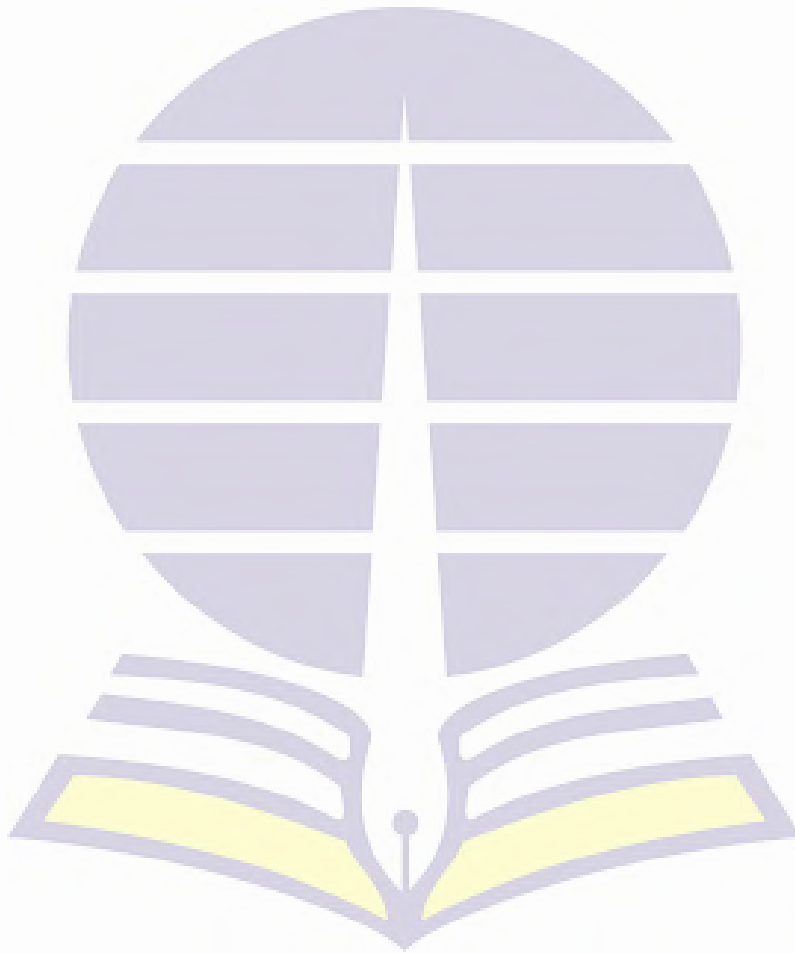
		KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8	KP9	KP10	TotalKP
KP1	Pearson Correlation	1	.356**	.154	.503**	.366**	.131	.031	.427**	.455**	.339**	.665**
	Sig. (1-tailed)		.006	.144	.000	.005	.183	.415	.001	.000	.008	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
KP2	Pearson Correlation	.356**	1	.078	.418**	.364**	.353**	-.162	.912**	.449**	.219	.662**
	Sig. (1-tailed)	.006		.296	.001	.005	.006	.131	.000	.001	.064	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
KP3	Pearson Correlation	.154	.078	1	.437**	.472**	.343**	.333**	.078	.372**	.155	.492**
	Sig. (1-tailed)	.144	.296		.001	.000	.007	.009	.294	.004	.141	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
KP4	Pearson Correlation	.503**	.418**	.437**	1	.683**	.636**	.138	.424**	.842**	.396**	.847**
	Sig. (1-tailed)	.000	.001	.001		.000	.000	.169	.001	.000	.002	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
KP5	Pearson Correlation	.366**	.364**	.472**	.683**	1	.620**	.062	.323	.617**	.465**	.738**
	Sig. (1-tailed)	.005	.005	.000	.000		.000	.334	.011	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

KP6	Pearson Correlation	.131	.353**	.343**	.636**	.620**	1	.290*	.296*	.664**	.108	.650**
	Sig. (1-tailed)	.183	.006	.007	.000	.000		.021	.016	.000	.228	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
KP7	Pearson Correlation	.031	-.162	.333**	.138	.062	.290*	1	-.083	.292*	-.155	.259*
	Sig. (1-tailed)	.415	.131	.009	.169	.334	.021		.282	.020	.141	.035
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
KP8	Pearson Correlation	.427**	.912**	.078	.424**	.323*	.296*	-.083	1	.406**	.244*	.679**
	Sig. (1-tailed)	.001	.000	.294	.001	.011	.018	.282		.002	.044	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
KP9	Pearson Correlation	.455**	.449**	.372**	.842**	.617**	.664**	.292*	.406**	1	.347**	.843**
	Sig. (1-tailed)	.000	.001	.004	.000	.000	.000	.020	.002		.007	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
KP10	Pearson Correlation	.339**	.219	.155	.396**	.465**	.108	-.155	.244*	.347**	1	.476**
	Sig. (1-tailed)	.008	.064	.141	.002	.000	.228	.141	.044	.007		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
TotalKP	Pearson Correlation	.665**	.662**	.492**	.847**	.738**	.650**	.259*	.679**	.843**	.476**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.035	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.752	11



Lampiran 7: Tabulasi Jawaban Responden

1. Variabel Kepmimpinan

Jumlah Responden	Frekuensi Skor Jawaban Responden										
	KEP 1	KEP 2	KEP 3	KEP 4	KEP 5	KEP 6	KEP 7	KEP 8	KEP 9	KEP 10	KEP 11
1	6	6	5	5	5	6	6	5	7	5	7
2	7	7	6	5	6	6	6	6	6	5	6
3	7	6	7	6	6	6	6	7	7	5	6
4	5	5	6	4	4	6	6	5	5	5	2
5	6	6	6	6	4	7	7	7	5	4	7
6	6	6	6	6	6	6	6	7	5	5	6
7	6	6	3	5	3	6	5	6	5	5	6
8	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
9	6	6	6	6	6	6	6	6	6	2	6
10	6	6	6	6	6	7	6	6	6	5	7
11	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6
12	7	6	6	6	6	6	7	7	5	6	7
13	2	7	6	6	2	7	7	7	6	4	6
14	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	6
15	4	7	7	6	6	6	6	6	7	5	7
16	6	6	6	5	5	5	6	5	5	6	5
17	6	6	6	4	5	6	7	5	4	2	5
18	6	6	6	6	6	7	7	6	6	6	7
19	6	6	6	6	6	7	6	6	6	5	7
20	7	6	6	6	6	6	7	7	7	6	6
21	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
22	7	6	6	5	5	6	7	6	6	5	5
23	7	7	4	3	4	4	7	7	4	3	4
24	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7
25	6	6	5	6	5	5	6	6	5	6	5
26	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6

27	7	6	6	5	5	5	7	6	6	5	5
28	6	5	5	5	6	5	6	5	5	5	6
29	7	6	5	6	4	5	7	6	5	6	4
30	6	6	6	5	6	5	6	6	6	5	6
31	7	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6
32	6	6	5	5	6	5	6	6	5	5	6
33	7	6	5	5	5	5	7	6	5	5	5
34	7	6	5	6	5	5	7	6	5	6	5
35	6	6	5	6	6	5	6	6	5	6	6
36	7	6	5	5	5	5	7	6	5	5	5
37	6	5	5	6	5	5	6	5	5	6	5
38	6	6	5	6	5	5	6	6	5	6	5
39	6	6	5	6	5	6	6	6	5	6	5
40	7	6	6	5	5	6	7	6	6	5	5
41	6	5	5	6	6	5	6	5	5	6	6
42	6	5	5	6	5	5	6	5	5	6	5
43	7	6	5	6	5	5	7	6	5	6	5
44	7	7	6	5	6	5	7	7	6	5	6
45	7	6	5	6	4	5	7	6	5	6	4
46	7	6	5	6	5	5	7	6	5	6	5
47	6	6	5	6	6	5	6	6	5	6	6
48	7	6	5	5	5	5	7	6	5	5	5
49	6	5	5	6	5	5	6	5	5	6	5
50	6	6	5	6	5	5	6	6	5	6	5



2. Variabel Kompetensi Komunikasi

Jawaban Responden	Frekuensi Skor Jawaban Responden										
	K.Kom 1	K.Kom 2	K.Kom 3	K.Kom 4	K.Kom 5	K.Kom 6	K.Kom 7	K.Kom 8	K.Kom 9	K.Kom 10	K.Kom 11
1	6	5	4	5	6	7	6	6	6	6	6
2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
3	6	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6
4	4	4	5	5	6	7	5	5	5	6	5
5	7	5	6	5	7	6	7	5	5	6	7
6	7	7	6	7	7	6	5	6	7	6	7
7	6	5	6	4	5	7	6	5	6	5	7
8	7	6	6	6	7	6	6	6	4	5	6
9	6	6	6	6	6	7	5	6	6	6	7
10	7	6	6	6	6	7	7	7	6	7	6
11	6	5	7	5	5	6	5	6	5	5	5
12	6	6	7	6	6	6	6	5	6	6	6
13	6	5	6	5	7	7	7	4	1	4	4
14	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	6
15	7	7	6	7	7	7	6	6	6	6	6
16	5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	5
17	7	6	6	5	6	7	6	6	6	5	7
18	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	7
19	7	6	6	6	6	7	7	7	6	7	6
20	6	6	7	6	7	6	6	6	7	6	6
21	6	6	6	6	6	7	2	6	2	6	2
22	6	6	2	6	5	6	6	6	3	7	3
23	7	5	3	4	4	7	4	4	4	4	3
24	4	5	4	5	6	7	3	2	3	5	5
25	5	5	3	3	4	6	3	4	2	5	3
26	6	6	4	5	6	7	3	4	2	6	2
27	6	5	5	5	5	6	2	3	3	6	3
28	6	6	4	5	6	7	3	3	3	5	3

29	6	2	6	2	6	6	2	2	2	6	2
30	6	7	2	7	1	7	6	7	6	7	1
31	6	6	6	6	6	6	4	4	2	4	4
32	7	7	7	7	7	6	1	1	1	7	1
33	6	6	6	6	6	6	2	2	2	6	2
34	6	6	5	7	6	7	2	2	2	4	1
35	6	6	4	5	5	7	3	3	5	3	3
36	6	7	6	6	6	6	2	2	1	4	2
37	6	1	6	6	1	6	5	1	6	4	2
38	4	4	4	4	6	7	4	2	2	4	2
39	6	5	6	5	6	7	3	3	3	6	4
40	5	7	6	7	7	6	2	1	2	7	2
41	4	5	4	5	6	6	3	2	3	5	5
42	5	5	3	3	4	7	3	4	2	5	3
43	6	6	4	5	6	7	3	4	2	6	2
44	6	5	5	5	5	6	2	3	3	6	3
45	6	6	4	5	6	7	3	3	3	5	3
46	6	2	6	2	6	6	2	2	2	6	2
47	6	6	6	6	6	6	4	4	2	4	4
48	7	7	7	7	7	7	1	1	1	7	1
49	6	6	6	6	6	6	2	2	2	6	2
50	7	7	6	5	6	7	7	6	6	6	7



3. Variabel Motivasi

Jumlah Responden	Frekuensi Skor Jawaban Responden													
	Mov- 1	Mov- 2	Mov- 3	Mov- 4	Mov- 5	Mov- 6	Mov- 7	Mov- 8	Mov- 9	Mov- 10	Mov- 11	Mov- 12	Mov- 13	Mov- 14
1	6	6	7	6	5	6	5	6	6	6	6	5	6	6
2	6	5	7	7	6	7	7	6	7	7	7	2	2	7
3	6	7	7	7	7	6	6	7	7	6	6	6	6	6
4	5	2	4	4	3	7	5	6	6	5	6	4	5	6
5	7	4	6	3	3	2	5	4	2	7	7	2	1	2
6	7	5	6	6	5	4	7	6	5	7	7	6	7	7
7	7	6	7	7	5	6	3	5	5	7	6	4	5	6
8	6	3	5	5	6	6	2	5	5	6	6	2	2	6
9	7	5	7	7	3	6	7	6	5	7	7	6	6	7
10	6	2	7	7	6	6	7	6	7	7	7	3	6	7
11	5	4	7	6	4	5	6	5	5	7	7	4	5	5
12	6	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6	3	3	5
13	4	3	7	6	7	7	6	4	6	6	6	7	4	5
14	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	6
15	6	5	7	7	5	7	7	7	5	7	7	5	6	6
16	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	6
17	7	5	7	6	6	6	4	5	4	5	5	4	5	6
18	7	7	6	6	6	7	6	6	7	7	7	4	6	7
19	6	2	7	7	6	6	7	6	7	7	7	3	6	7
20	6	6	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6	6	6
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
22	3	6	2	2	5	2	6	5	2	5	2	6	5	6
23	7	6	6	6	7	4	4	1	6	7	4	4	1	6
24	5	2	5	4	6	2	2	1	4	6	2	2	1	2
25	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2
27	3	5	5	6	4	5	3	2	6	4	5	3	2	5
28	6	6	5	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	6
29	6	5	5	5	5	3	2	3	5	5	3	2	3	5

30	6	6	5	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	6
31	6	6	6	6	6	2	2	3	6	6	2	2	3	6
32	6	5	5	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	5
33	5	5	5	4	5	3	3	3	4	5	3	3	3	5
34	6	5	5	3	5	3	2	2	3	5	3	2	2	5
35	5	6	5	3	6	3	2	3	3	6	3	2	3	6
36	5	5	5	4	5	3	3	3	4	5	3	3	3	5
37	5	5	6	4	5	3	2	3	4	5	3	2	3	5
38	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
39	3	2	6	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	2
40	5	6	5	4	5	2	3	3	4	5	2	3	3	6
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	6	5	3	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5	5
43	6	5	5	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	5
44	5	6	5	5	5	3	2	3	5	5	3	2	3	6
45	6	5	5	5	5	3	2	3	5	5	3	2	3	5
46	5	4	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	4
47	6	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1
48	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
49	6	6	2	3	1	1	2	2	3	1	1	2	2	6
50	6	1	1	2	3	1	1	1	2	3	1	1	1	1



4. Variabel Budaya Organisasi

Jumlah Responden	Frekuensi Skor Jawaban Responden										
	BO-1	BO-2	BO-3	BO-4	BO-5	BO-6	BO-7	BO-8	BO-9	BO-10	BO-11
1	5	5	3	5	6	6	6	5	6	6	5
2	6	6	3	6	6	7	7	5	6	7	6
3	6	6	1	6	6	6	6	5	5	6	6
4	4	5	3	5	6	5	6	6	6	7	5
5	4	3	1	6	4	7	7	5	6	7	7
6	6	7	7	7	5	7	6	6	7	7	6
7	5	5	1	5	6	6	6	6	5	5	5
8	5	6	1	6	6	7	5	6	6	6	5
9	6	6	2	5	6	3	5	6	7	7	6
10	6	6	5	6	7	6	6	6	7	6	7
11	5	5	4	5	5	5	5	6	6	6	5
12	6	5	3	7	6	4	4	5	5	6	4
13	7	6	4	5	6	6	6	7	6	7	7
14	6	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6
15	6	6	3	5	6	7	7	6	7	7	7
16	6	5	6	5	5	5	5	5	6	6	5
17	6	5	3	6	6	4	5	5	6	5	5
18	6	6	3	6	6	6	6	5	6	6	6
19	6	6	5	6	7	6	6	6	7	7	7
20	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
22	3	6	2	2	5	2	6	5	6	2	2
23	7	6	6	6	7	4	4	1	6	6	4
24	5	2	5	4	6	2	2	1	2	4	2
25	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
27	3	5	5	6	4	5	3	2	5	6	5
28	6	6	5	5	5	3	3	3	6	5	3
29	6	5	5	5	5	3	2	3	5	5	3

30	6	6	5	5	5	3	3	3	6	5	3
31	6	6	6	6	6	2	2	3	6	6	2
32	6	5	5	5	5	3	3	3	5	5	3
33	5	5	5	4	5	3	3	3	5	4	3
34	6	5	5	3	5	3	2	2	5	3	3
35	5	6	5	3	6	3	2	3	6	3	3
36	5	5	5	4	5	3	3	3	5	4	3
37	5	5	6	4	5	3	2	3	5	4	3
38	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
39	3	2	6	3	3	5	3	3	2	3	5
40	5	6	5	4	5	2	3	3	6	4	2
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	6	5	3	3	3	5	3	5	5	3	5
43	6	5	5	3	3	3	2	3	5	3	3
44	5	6	5	5	5	3	2	3	6	5	3
45	6	5	5	5	5	3	2	3	5	5	3
46	2	2	2	2	2	2	6	6	2	2	2
47	3	3	2	4	4	3	3	7	3	4	3
48	5	5	6	4	5	3	2	3	5	4	3
49	6	5	5	5	5	3	3	3	5	5	3
50	5	5	5	4	5	3	3	3	5	4	3



5. Variabel Kinerja Pegawai

Jumlah Responden	Frekuensi Skor Jawaban Responden									
	KP 1	KP 2	KP 3	KP 4	KP 5	KP 6	KP 7	KP 8	KP 9	KP 10
1	6	6	6	5	6	5	5	6	5	6
2	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7
3	6	6	6	7	5	5	5	6	7	7
4	4	5	3	3	5	6	6	5	5	5
5	5	7	4	4	5	6	4	7	5	7
6	7	6	5	6	6	6	6	7	6	6
7	6	5	3	5	6	5	5	5	6	7
8	6	6	4	7	7	5	3	6	5	6
9	7	7	6	7	7	7	1	6	5	7
10	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
11	5	6	5	6	6	6	5	5	5	7
12	7	5	6	6	7	6	4	7	6	7
13	7	4	5	6	5	5	6	7	4	7
14	6	6	6	6	6	6	1	6	6	6
15	7	7	6	6	7	6	4	6	7	7
16	5	6	5	5	5	5	5	6	6	5
17	6	6	4	5	6	6	4	6	5	7
18	6	6	5	6	6	6	6	6	6	7
19	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
20	6	6	7	6	6	6	6	7	6	7
21	6	6	7	7	7	7	7	6	7	5
22	3	3	5	3	3	5	6	3	3	2
23	1	1	7	1	5	2	5	1	1	6
24	3	7	6	4	5	6	5	7	4	6
25	4	5	5	5	5	6	5	5	5	7
26	5	6	6	6	6	7	7	6	6	6
27	5	5	5	6	5	6	6	5	6	6
28	2	5	6	6	5	6	5	5	6	6

29	2	5	5	5	6	6	5	5	5	6
30	1	5	6	6	5	6	5	5	6	6
31	2	2	6	6	6	6	6	2	6	6
32	3	5	5	6	6	6	5	5	6	7
33	2	5	5	5	6	7	5	5	5	6
34	2	5	6	5	6	6	5	5	5	6
35	2	5	5	5	6	6	5	5	5	7
36	2	5	5	5	6	7	5	5	5	6
37	3	5	5	5	6	6	5	5	5	6
38	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
39	2	6	6	6	6	6	6	6	6	7
40	3	6	6	5	6	7	6	6	5	5
41	3	4	4	4	4	5	6	4	4	2
42	5	5	3	3	3	2	3	5	3	7
43	2	5	5	6	6	7	5	5	6	6
44	2	5	5	5	6	6	5	5	5	6
45	2	5	5	5	6	6	5	5	5	6
46	6	2	6	6	6	6	6	2	6	7
47	7	1	6	6	6	7	7	1	6	7
48	6	6	7	7	7	7	7	6	7	7
49	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6
50	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6



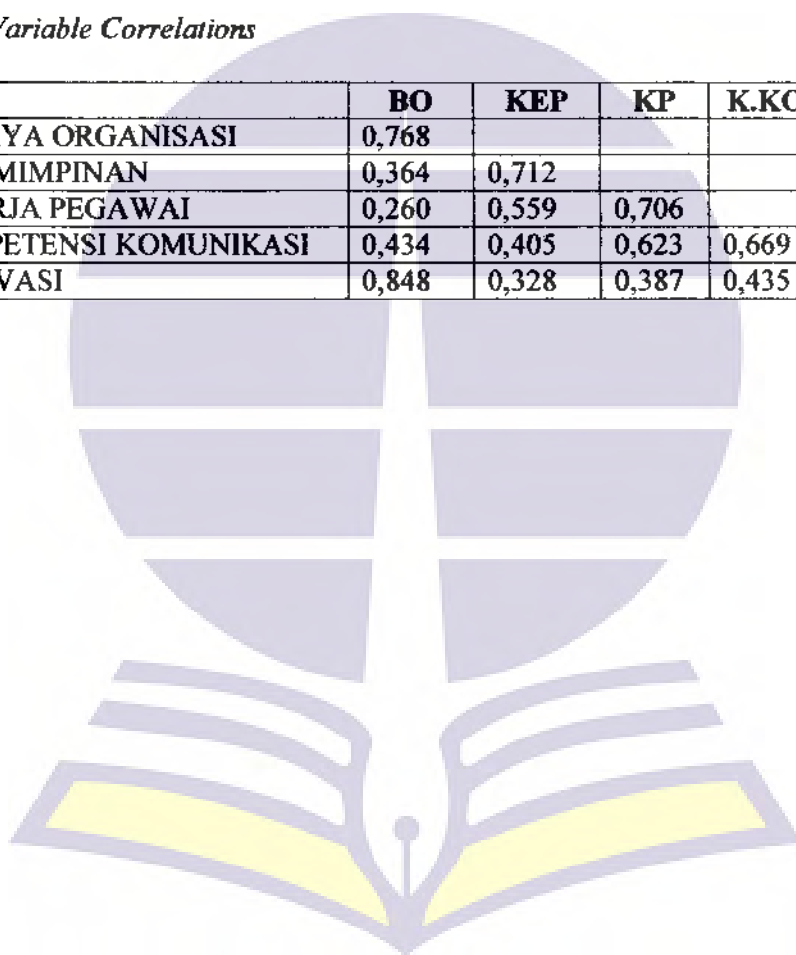
Lampiran 8: AVE dan *Latent Variable Correlations*

AVE

	AVE
BUDAYA ORGANISASI	0,590
KEPEMIMPINAN	0,818
KINERJA PEGAWAI	0,595
KOMPETENSI KOMUNIKASI	0,703
MOTIVASI	0,737

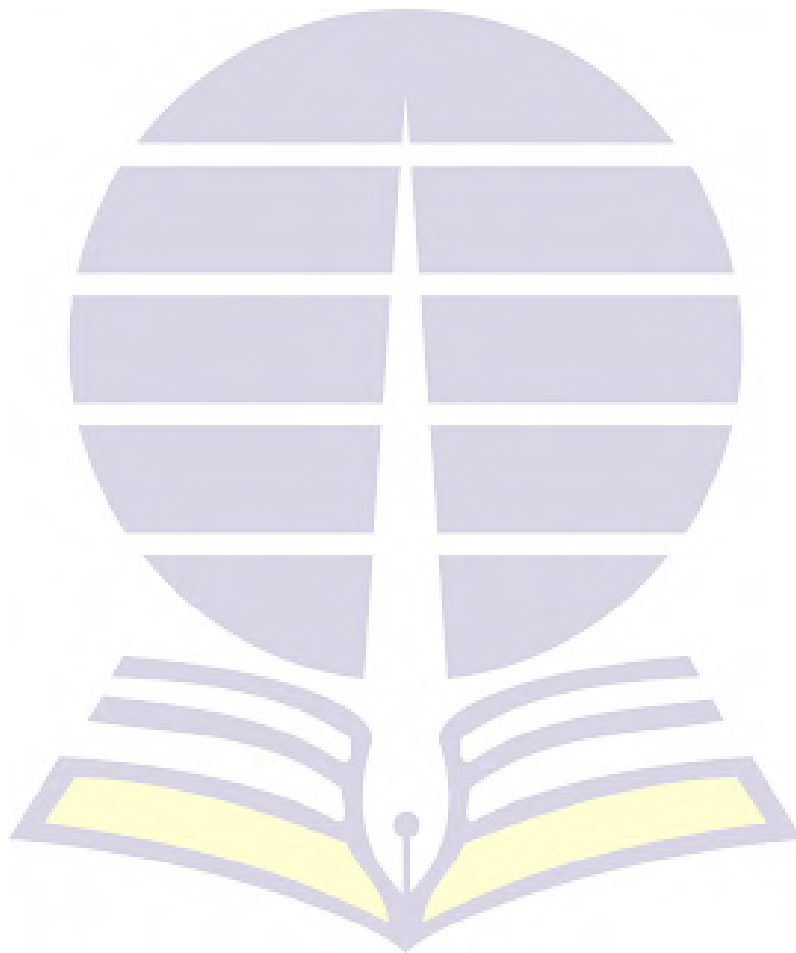
Latent Variable Correlations

	BO	KEP	KP	K.KOM	MOV
BUDAYA ORGANISASI	0,768				
KEPEMIMPINAN	0,364	0,712			
KINERJA PEGAWAI	0,260	0,559	0,706		
KOMPETENSI KOMUNIKASI	0,434	0,405	0,623	0,669	
MOTIVASI	0,848	0,328	0,387	0,435	0,795



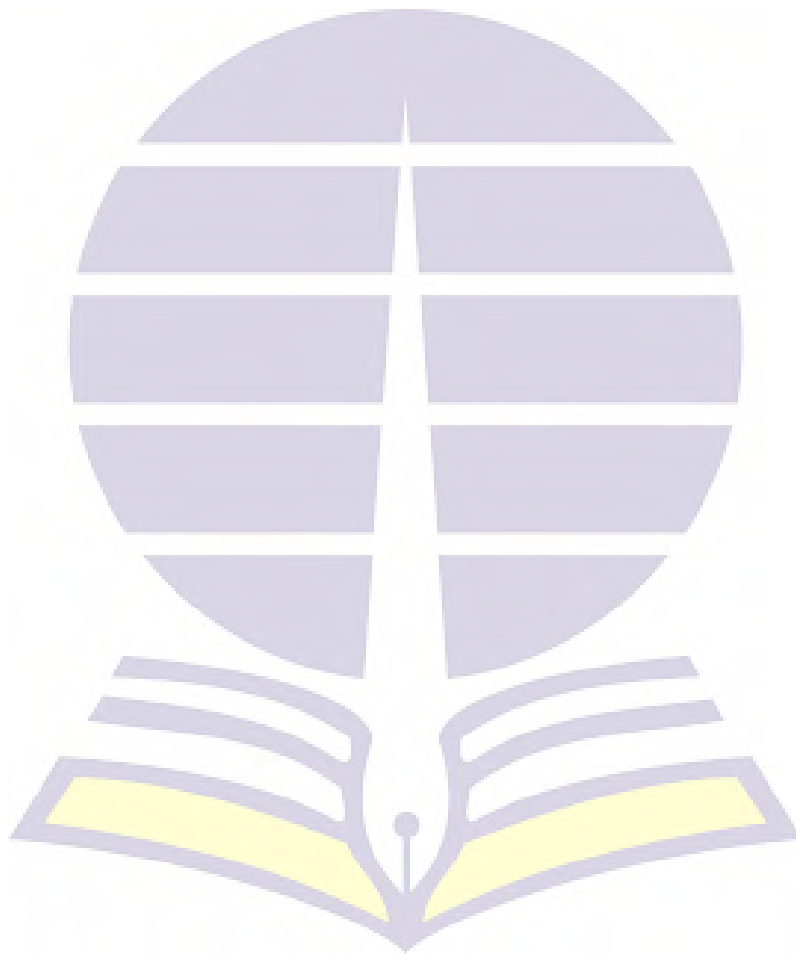
Lampiran 9: Composite Reliability

	<i>Composite Reliability</i>
BUDAYA ORGANISASI	0,933
KEPEMIMPINAN	0,859
KINERJA PEGAWAI	0,878
KOMPETENSI KEPEMIMPINAN	0,800
MOTIVASI	0,949



Lampiran 10: Nilai R²

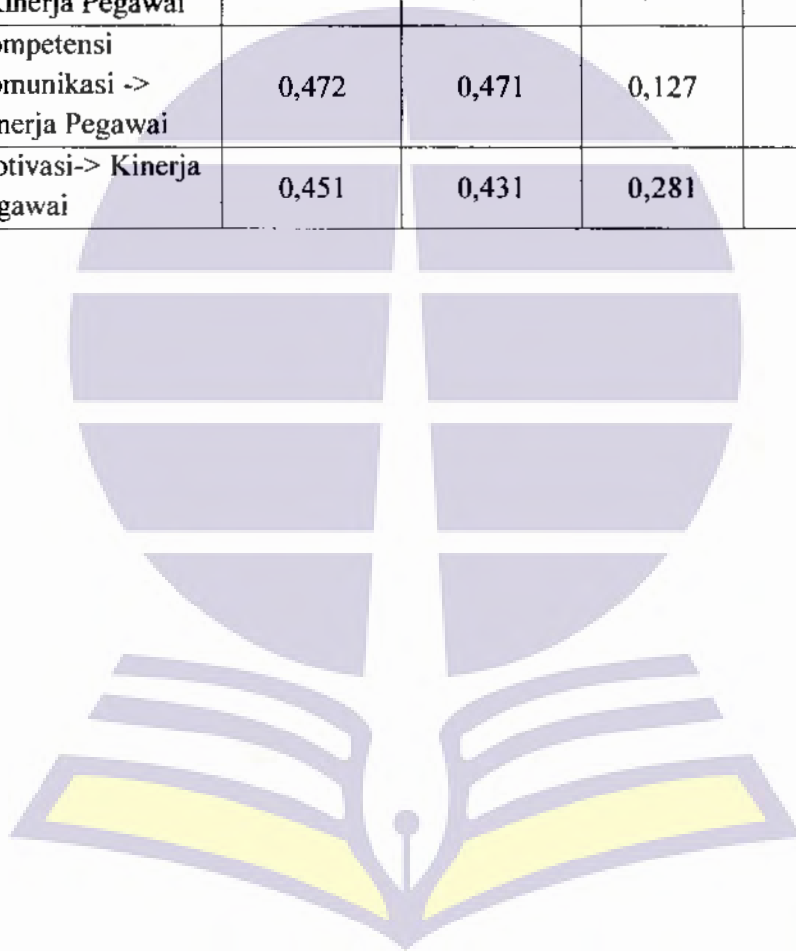
	R Square
KINERJA PEGAWAI	0,565

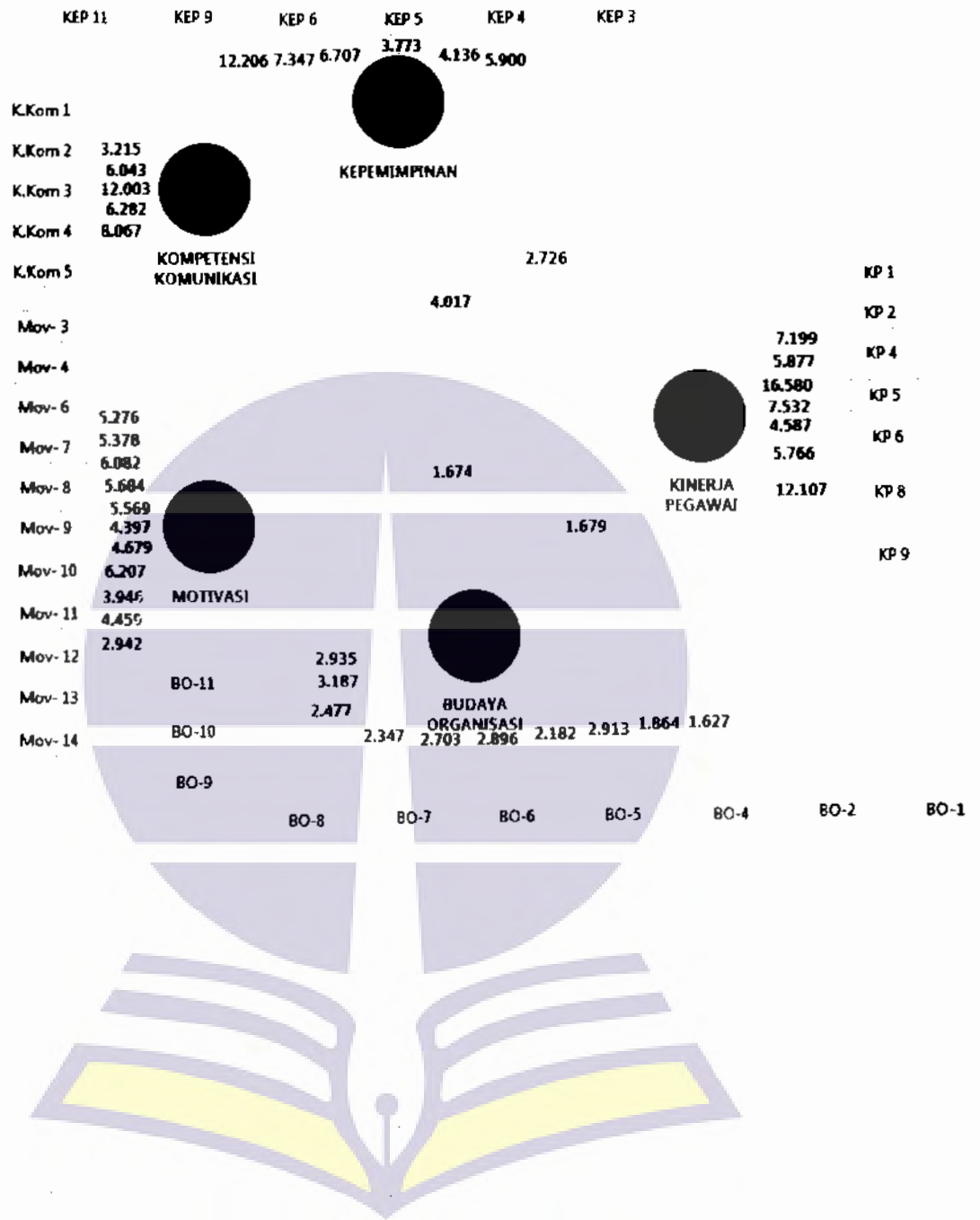


Lampiran 11: Path Coefficients dan bootstrapping

Total Effects (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P Values
Budaya Organisasi ->Kinerja Pegawai	-0,469	0,390	0,275	1,709	0,088
Kepemimpinan - >Kinerja Pegawai	0,391	0,350	0,153	2,562	0,011
Kompetensi Komunikasi -> Kinerja Pegawai	0,472	0,471	0,127	3,701	0,000
Motivasi-> Kinerja Pegawai	0,451	0,431	0,281	1,608	0,108





Lampiran 12: Regresi X1,X2,X3 dan X4 secara bersama sama terhadap Y

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT KP

/METHOD=ENTER Kep K.Kom Mov BO.

```

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BO, Kep, K.Kom, Mov ^a		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: KP

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.562 ^a	.316	.254	5.02448

- a. Predictors: (Constant), BO, Kep, K.Kom, Mov

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	513.895	4	128.474	5.089	.002 ^a
	Residual	1110.798	44	25.245		
	Total	1624.694	48			

- a. Predictors: (Constant), BO, Kep, K.Kom, Mov
b. Dependent Variable: KP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.905	13.993		.279	.782
	Kep	.014	.065	.029	.221	.826
	K.Kom	.182	.152	.166	1.199	.237
	Mov	.372	.204	.279	1.828	.074
	BO	.174	.083	.287	2.093	.042

a. Dependent Variable: KP

