

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KOMPETENSI,
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN POLEWALI MANDAR**

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh:

**NURJANNAH B
2018. MM. 2. 2113**

**PROGRAM PASCASARJANA
STIE NOBEL INDONESIA
MAKASSAR
2021**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KOMPETENSI,
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN POLEWALI MANDAR**

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



School Of Business

Oleh:

**NURJANNAH B
2018. MM. 2. 2113**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KONSENTRASI MANAJEMEN PEMERINTAHAN DAERAH**

**PROGRAM PASCASARJANA
STIE NOBEL INDONESIA
MAKASSAR
2021**

PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KOMPETENSI,
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN POLEWALI MANDAR**



Ketua,

Dr. Muhammad Idris S.E., M.Si

Anggota

Dr. Harlindah Harniati Arfan, M.AP

Mengetahui:

Direktur Program Pascasarjana
STIE Nobel Indonesia,

Dr. Maryadi, S.E., M.M

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A

**HALAMAN IDENTITAS
MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI**

JUDUL TESIS:

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KOMPETENSI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN POLEWALI MANDAR**

Nama Mahasiswa : Nurjannah B.
NIM : 2018MM22113
Program Studi : Magister Manajemen
Peminatan : Manajemen Pemerintahan Daerah

KOMISI PEMBIMBING :

Ketua : Dr. Muhammad Idris S.E., M.Si
Anggota : Dr. Harlindah Harniati Arfan, M.AP

TIM DOSEN PENGUJI:

Dosen Penguji 1 : Dr. Andi Ririn Oktaviani, S.E., M.M
Dosen Penguji 2 : Dr. Hj. Fatmasari, S.E., M.M., M.Si

Tanggal Ujian : 23 Maret 2021
SK Penguji Nomor : 170/SK/PPS/STIE-NI/XI/2020

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang – Undang Nomor 20 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, Maret 2021

Mahasiswa Ybs,



NURJANNAH B
2018. MM. 2. 2113

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Segala puji dan Syukur kehadirat Allah SWT, adalah ungkapan pertama yang penulis dapat ucapkan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir dan syarat guna memperoleh derajat Magister pada Program Studi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia yang berjudul: *“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar”*.

Salam dan Shalawat senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah S.A.W, beserta keluarganya, para sahabat, dan pengikut setianya hingga akhir zaman.

Berkenaan dengan penulisan Tesis ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si selaku pembimbing I dan Dr. Harlindah Harniati Arfan, M.AP dan selaku pembimbing II yang dengan sabar dan perhatian dalam memberikan bimbingan, petunjuk, kritik dan saran serta bersedia meluangkan waktunya selama penyusunan Tesis ini. Penulis juga ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya untuk bantuan dan dukungan dari banyak pihak atas selesainya penyusunan maupun penyajian Tesis ini, kepada:

1. Dr. H. Mashur Rasak, S.E., M.M, Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar, Hormat yang mendalam dan terima kasih tak terhingga atas segala arahan, motivasi, bimbingan dan nasehat baik pada saat memberikan materi kuliah maupun pada saat proses penyelesaian studi ini.
2. Dr. Maryadi, S.E., M.M, Direktur PPS STIE Nobel Indonesia Makassar yang memberikan kesempatan di dalam menempuh pendidikan di Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
3. Dr. Sylvia Sjahrlis, S.E., M.Si, A.K., C.P selaku Ketua Prodi Magister Manajemen PPS Nobel, atas bimbingan, arahan dan motivasi yang diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan di PPS STIE Nobel Indonesia Makassar.

4. Orang tua penulis, Bapak H. Badulu. dan ibu Hj. Jumriah yang selalu jadi motivator penulis dalam menempuh Pendidikan. Kalian orang tua terbaik, penulis sangat bersyukur terlahir sebagai anak kalian.
5. Suami tercinta Mustajab Amrullah, S.IP, M.Si atas segala dukungannya, selalu jadi penyemangat di saat penulis sudah menyerah untuk melanjutkan Pendidikan.
6. Anak penulis, Andi Mufli Mubaraq Tjorawali, Andi Ahmad Maulana Tjorawali dan Andi Muhammad Al Fazri Tjorawali yang selalu jadi penyemangat saat lelah, dan anugerah terindah yang dititipkan Allah SWT dalam kehidupan Ibu.
7. Saudara dan saudari-saudariku tersayang yang selalu memberikan dukungan, semoga kita selalu saling menyayangi dan kompak selamanya.
8. Bapak/Ibu Dosen dan staff yang telah mengajar dan membina mahasiswa selama proses perkuliahan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini.
9. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen PPS STIE Nobel, atas kebersamaan yang dilalui bersama penuh suka cita.
10. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis berharap Tesis ini dapat dikembangkan sebagai dasar bagi peneliti-peneliti berikutnya dalam bidang penelitian manajemen. Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih belum sempurna. Oleh sebab itu, penulis dengan senang hati, menerima segala bentuk kritik maupun saran yang sifatnya membangun. Semoga Tesis ini bermanfaat bagi semua pihak.

Makassar, Maret 2021

Penulis

ABSTRAK

Nurjannah B. 2021. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar, dibimbing oleh Muhammad Idris dan Harlindah Harniati Arfan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) pengaruh secara parsial Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar (2) pengaruh secara simultan Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar (3) variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar.

Penelitian ini dilakukan pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar. Penentuan sampel menggunakan teknik sampling proposional simple randomnessampling, dengan menggunakan rumus *Slovin* dengan jumlah sampel yang diteliti dalam penelitian ini sebanyak 57 orang pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket/kuisioner. Metode analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa (1) secara parsial Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar. Ini berarti bahwa Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompetensi mampu meningkatkan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar (2) secara simultan Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar (3) secara parsial menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh dominan terhadap kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi akan semakin meningkatkan kinerja pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar.

Kata kunci: *Kepemimpinan, Motivasi, Kompetensi dan Kinerja*



ABSTRACT

Nurjannah B. 2021. The Effect of Leadership, Motivation and Competence on Employee Performance at the Regional Secretariat of Polewali Mandar Regency, supervised by Muhammad Idris and Harlindah Harniati Arfan.

This study aims to analyze (1) the partial effect of leadership, motivation, and work competence on employee performance at the Regional Secretariat of Polewali Mandar district (2) the simultaneous effect of leadership, motivation and competence on employee performance at the Regional Secretariat of Polewali Mandar Regency (3) the most dominant variable influencing Employee Performance at the Regional Secretariat of Polewali Mandar Regency.

This study was conducted on the staff of the Regional Secretariat of Polewali Mandar Regency. Determination of the sample using proportional sampling technique simple random sampling, using the Slovin formula with the number of samples studied in this study as many as 57 employees at the Regional Secretariat of Polewali Mandar Regency. The data collection method used was a questionnaire. The analytical method used is descriptive statistical analysis and multiple linear regression analysis.

The results of the study concluded that (1) partially leadership, motivation and competence have a positive and significant effect on employee performance at the Regional Secretariat of Polewali Mandar Regency. This means that Leadership, Motivation, and Competence are able to improve Employee Performance at the Regional Secretariat of Polewali Mandar Regency (2) simultaneously Leadership, Motivation and Competence have a positive and significant effect on Employee Performance at the Regional Secretariat of Polewali Mandar Regency (3) partially shows that Motivation variable has a dominant effect on employee performance at the Regional Secretariat of Polewali Mandar Regency, this shows that the better the motivation will increase the employee performance at the Regional Secretariat of Polewali Mandar Regency.

Keywords: Leadership, Motivation, Competence and Performance



DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|---------|
| SAMPUL DALAM | i |
| PENGESAHAN TESIS..... | ii |
| HALAMAN IDENTITAS | iii |
| PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS | iv |
| KATA PENGANTAR | v |
| ABSTRAK | vii |
| ABSTRACT | viii |
| DAFTAR ISI | ix |
| DAFTAR TABEL | xi |
| DAFTAR GAMBAR | xii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiii |
| | |
| BAB I. PENDAHULUAN | |
| 1.1. Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah | 5 |
| 1.3. Tujuan Penelitian | 5 |
| 1.4. Manfaat Penelitian | 6 |
| | |
| BAB II. TINJAUAN PUSTAKA | |
| 2.1. Penelitian Terdahulu | 7 |
| 2.2. Kepemimpinan | 8 |
| 2.3. Motivasi | 21 |
| 2.3.1. Teori Motivasi | 22 |
| 2.3.2. Hubungan Motivasi terhadap Kinerja | 28 |
| 2.4. Kompetensi | 30 |
| 2.4.1. Pengertian Kompetensi | 30 |
| 2.4.2. Penilaian Kompetensi..... | 32 |
| 2.5. Kinerja..... | 36 |
| 2.5.1. Pengertian Kinerja | 36 |
| 2.5.2. Penilaian Kinerja..... | 37 |
| | |
| BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS | |
| 3.1. Kerangka Konseptual | 40 |
| 3.2. Hipotesis..... | 43 |
| 3.3. Definisi Operasional Variabel | 44 |
| | |
| BAB IV. METODE PENELITIAN | |
| 4.1. Desain Penelitian | 46 |
| 4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian | 46 |
| 4.3. Populasi dan Sampel | 46 |
| 4.4. Skala dan Pengukuran Data | 47 |
| 4.5. Pengujian Instrumen Penelitian | 48 |
| 4.5.1. Uji Validitas Instrumen (<i>test of validity</i>)..... | 49 |
| 4.5.2. Uji Reliabilitas Instrumen (<i>Test of Reliability</i>) | 50 |

| | |
|---|----|
| 4.6. Metode Pengumpulan Data | 50 |
| 4.7. Teknik Analisa Data | 51 |
| BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | |
| 5.1. Deskripsi Penelitian | 54 |
| 5.2. Karakteristik Responden | 54 |
| 5.2.1. Jenis Kelamin..... | 54 |
| 5.2.2. Usia..... | 55 |
| 5.2.3. Tingkat Pendidikan | 57 |
| 5.2.4. Masa Kerja..... | 59 |
| 5.3. Uji Validitas dan Reliabilitas..... | 61 |
| 5.3.1. Hasil Uji Validitas..... | 61 |
| 5.3.2. Hasil Uji Reliabilitas | 62 |
| 5.4. Analisis Regresi Linear Berganda | 63 |
| 5.4.1. Uji Normalitas | 64 |
| 5.4.2. Uji Multikolinearitas | 65 |
| 5.4.3. Uji Heteroskedastisitas | 66 |
| 5.5. Pengujian Hipotesis..... | 67 |
| 5.5.1. Analisis Regresi Berganda..... | 67 |
| 5.6. Pembahasan | 74 |
| 5.6.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai | 75 |
| 5.6.2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai | 68 |
| 5.6.3. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai | 82 |
| BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN | |
| 6.1. Kesimpulan | 85 |
| 6.2. Saran | 85 |

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

| No | Judul | Halaman |
|------|--|---------|
| 5.1. | Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 55 |
| 5.2. | Responden Berdasarkan Usia..... | 56 |
| 5.3. | Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan..... | 57 |
| 5.4 | Responden Berdasarkan Masa Kerja..... | 59 |
| 5.5 | Hasil Analisis Uji Validitas..... | 61 |
| 5.6 | Hasil Analisis Uji Reliabilitas..... | 63 |
| 5.7 | Hasil Uji Multikolinearitas Data..... | 65 |
| 5.8 | Hasil Regresi Berganda..... | 67 |
| 5.9 | Hasil Uji F..... | 69 |
| 5.10 | Hasil Uji T Variabel Independen..... | 71 |
| 5.11 | Hasil Uji Parsial..... | 72 |
| 5.12 | Nilai Koefisien Regresi Variabel Independen..... | 74 |

DAFTAR GAMBAR

| No | Judul | Halaman |
|------|---------------------------------|---------|
| 3.1. | Kerangka Konsep Penelitian..... | 40 |
| 5.1. | Hasil Uji Normalitas | 64 |
| 5.3. | Hasil Uji Glejser | 66 |

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1: SURAT IZIN PENELITIAN

LAMPIRAN 2: KUESIONER PENELITIAN

LAMPIRAN 3: TABULASI DATA

LAMPIRAN 4: HASIL ANALISIS DATA

1. UJI VALIDITAS

2. UJI RELIABILITAS

3. ANALISIS DESKRIPTIF

4. ASUMSI KLASIK

1) UJI NORMALITAS

2) UJI HETEROKEDASTISITAS

3. UJI MULTIKOLINIERITAS

5. ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA

LAMPIRAN 5. STRUKTUR ORGANISASI

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kepemimpinan adalah kemampuan (seni) pemimpin atau manager untuk mempengaruhi orang lain berupa perilaku baik secara perorangan maupun kelompok dalam mengikuti kehendaknya baik langsung maupun tidak langsung. Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok atau organisasi mengubah motivasi atau kompetensi anggota lainnya di dalam kelompok. Pemimpin yang efektif harus menghadapi tujuan-tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Keefektifan pemimpin secara khusus diukur dengan pencapaian dan satu atau beberapa kombinasi tujuan-tujuan tersebut. Individu dapat memandang pemimpinnya efektif atau tidak berdasarkan kepuasan yang mereka dapatkan dari pengalaman kerja secara keseluruhan. Pemimpin yang sejati harus selalu waspada terhadap risiko dan siap untuk bereaksi (Sitepu, 2010).

Kepemimpinan (*leadership*) telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh berbagai orang yang berbeda pula. Kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Pemimpin berkaitan dengan bagaimana me motivasi bawahan agar bekerja dengan baik dan bisa meningkatkan kinerjanya.

Variabel penting yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi. Motivasi merupakan kekuatan atau dorongan yang ada pada diri pegawai untuk bertindak (berperilaku) dalam cara-cara tertentu, kekuatan tersebut berupa kesediaan individu untuk melakukan sesuatu atau sesuai kemampuan individu masing-masing. Motivasi dirumuskan sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Menurut Rivai (2014) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu. Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal dan eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sifat antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Motivasi merupakan salah satu peran yang harus dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya. Pemimpin memotivasi pegawai untuk menghasilkan kinerja yang ditetapkan, memberikan dukungan, membantu, dan mengarahkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, seorang pemimpin harus mempunyai cara yang tepat untuk memotivasi pegawainya agar mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Peningkatan kinerja pegawai sangat di tentukan oleh kompetensi. Kompetensi secara garis besar dapat diartikan sebagai suatu karakteristik dasar individu yang mempunyai hubungan kausal dengan kriteria yang dijadikan acuan,

efektif dan berperformansi superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Karakteristik dasar mengandung pengertian bahwa kompetensi harus bersifat mendasar dan mencakup kepribadian seseorang serta dapat memprediksi sikap seseorang pada situasi dan aktivitas pekerjaan tertentu. Hubungan kausal berarti bahwa kompetensi dapat digunakan untuk memprediksikan kinerja (*superior*) seseorang, sedangkan kriteria yang dijadikan acuan berarti bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang yang bekerja dengan baik atau buruk, sebagaimana terukur pada kriteria spesifik atau standar. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu.

Pandangan tentang kompetensi juga dikemukakan oleh Roger dalam Alimin, (2014:39), yang memperkenalkan teori siklus pengembangan diri. Teori ini pada intinya memperkenalkan bahwa setiap sumber daya manusia yang berkembang dan maju, tidak terlepas dari adanya tiga unsur yang saling berkaitan yaitu unsur pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja.

Setiap individu sumber daya manusia yang memiliki pendidikan ditunjang dengan keterampilan merupakan sumber daya manusia yang kompeten. Sumber daya manusia yang memiliki keterampilan ditunjang dengan pengalaman kerja yang matang merupakan sumber daya manusia yang kapabilitas. Sumber daya manusia yang memiliki pengalaman kerja dengan penguasaan teknologi yang tinggi, akan menjadi sumber daya manusia yang profesional.

Mengacu kepada teori-teori yang dikemukakan di atas, maka perlu diamati pentingnya kompetensi yang dimiliki oleh setiap sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya sesuai dengan akses kompetensi yang dimiliki untuk peningkatan kinerja. Kompetensi adalah merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang meliputi tingkat pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja yang dimiliki yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu.

Berdasarkan fakta empiris pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum optimal, hal ini ditandai dengan masih ada beberapa pegawai yang belum mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tupoksinya, pegawai dalam melaksanakan tugas yang tidak profesional, keterlambatan dalam bekerja dan lainnya. sebagian pegawai memiliki tingkat keterampilan yang rendah, masih ada sebagian pegawai yang masih belum mengerti dalam mengerjakan tugas-tugasnya, pekerjaannya belum mampu diselesaikan dengan waktu yang telah ditentukan, sehingga cenderung ketika pekerjaan tersebut harus diselesaikan secepatnya, hasil pekerjaannya cenderung kurang maksimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa adanya permasalahan dalam kinerja pegawai. Oleh karena itu, perlu dilakukan kajian yang mendalam berkaitan dengan kepemimpinan, motivasi dan kompetensi pegawai

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini mengangkat Judul: ***“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar”***

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan pada latar belakang tersebut di atas, maka dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini:

1. Apakah kepemimpinan, motivasi dan kompetensi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar?
2. Apakah kepemimpinan, motivasi dan kompetensi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar ?
3. Variabel mana yang paling berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis secara parsial pengaruh kepemimpinan, motivasi dan kompetensi terhadap kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar.
2. Untuk menguji dan menganalisis secara simultan pengaruh kepemimpinan, motivasi dan kompetensi terhadap kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar.
3. Untuk menguji dan menganalisis Variabel mana yang paling berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin didapatkan dalam penelitian ini antara lain:

1. Manfaat praktis

Sebagai bahan masukan bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar berkaitan dengan kepemimpinan, motivasi dan kompetensi, dalam meningkatkan kinerja pegawainya.

2. Manfaat ilmiah

Sebagai salah satu khazana pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen pemerintahan daerah dan perbandingan atau referensi bagi pembaca dan peneliti selanjutnya yang berminat mengembangkan ilmu pengetahuan dalam bidang pemerintahan daerah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian yang telah dilakukan berkaitan dengan penelitian ini yang bisa di jadikan sebagai rujukan dan pembanding, secara singkat dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Penelitian Agussalim (2010) meneliti dengan judul penelitian adalah “Analisis faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Variabel-variabel yang diteliti adalah keahlian/skill dengan indikator berpengalaman, kecakapan, kemampuan dan ketepatan. Kedua adalah variabel suasana kerja dengan indikator keamanan, ketenangan, kebersamaan, penerangan dan sanitasi udara. Ketiga adalah variabel motivasi kerja dengan indikator semangat, ambisi, keikhlasan dan kedisiplinan. Di samping itu kinerja pegawai/pegawai dapat diukur dengan indikator prakarsa, prestasi kerja dan tanggung jawab. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) keahlian bekerja pegawai sudah cenderung kedalam kategori baik, (2) suasana kerja tergolong sedang, (3) motivasi kerja masih tergolong rendah, (4) kinerja pegawai/pegawai tergolong sedang, (5) keahlian berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, demikian pula halnya prakarsa, prestasi kerja dan tanggung jawab belum optimal, artinya dalam kategori sedang.
2. Penelitian yang sama di lakukan oleh Muksonuddin (2013) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompetensi Profesional dan Motivasi Kerja terhadap

kinerja pegawai. Hasil penelitian menemukan bahwa: *Pertama*, Kompetensi profesional, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. ketiganya termasuk dalam kategori sedang. *Kedua*, kompetensi profesional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Wendhth (2014), meneliti tentang gaya kepemimpinan, motivasi dengan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja.
4. Rahmawati (2013) pengaruh kepemimpinan, motivasi dan kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai. alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda hasil temuan menemukan bahwa variable kepemimpinan, motivasi dan kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial dan simultan.
5. Natsir, (2015) menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada kantor sekretariat daerah kabupaten Mamuju, dengan faktor berpengaruh mengembangkan karir, penghargaan, tanggung jawab, lingkungan kerja dengan menggunakan metode analisis regresi berganda dalam penelitian ini ditemukan bahwa pengembangan diri faktor berpengaruh dominan.

2.2. Kepemimpinan

Martoyo (2015) mengemukakan kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai

suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Stogdil dalam Wahjosumidjo (2013) membuat kesimpulan bahwa: *There are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept* (kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan). Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain melalui pemotivasian untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah disepakati.

Wahjosumidjo (2013) menerjemahkan kepemimpinan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan interaksi antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Dalam suatu definisi terkandung suatu makna atau nilai-nilai yang dapat dikembangkan lebih jauh, sehingga dari suatu definisi dapat diperoleh suatu pengertian yang jelas dan menyeluruh tentang sesuatu. Satu diantara definisi kepemimpinan yang bermacam-macam tersebut, Tanenbaum, Weshler dan Massarik (Wahjosumidjo, 2013:17) mengemukakan: *Leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals.*

Para ahli biasanya mendefinisikan kepemimpinan menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi para pakar yang bersangkutan. Robbins (2011) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah

tercapainya tujuan. Gibson *et al.* (2012: 4) mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Manullang (2013) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan.

Berdasarkan definisi yang berbeda tersebut mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum, seperti:

1. Di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih;
2. Di dalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap para bawahan.

Di samping kesamaan asumsi yang umum di dalam definisi tersebut juga memiliki kelainan sedikit yang bersifat umum pula, seperti :

1. siapa yang menggunakan pengaruh;
2. tujuan daripada usaha untuk mempengaruhi; dan
3. cara pengaruh itu dipergunakan.

Kepemimpinan telah dipelajari melalui berbagai cara yang berbeda-beda, tergantung pada konsepsi kepemimpinan dan pilihan metodologi para penelitinya. Sehingga studi kepemimpinan hanya memperlakukan atau dihadapkan pada satu aspek yang sempit, seperti pengaruh bawahan atau sifat-sifat pribadi, atau perilaku yang satu sama lain dijadikan sasaran studi tanpa mengaitkan satu sama lain yang sebenarnya merupakan satu rangkaian persoalan dibidang kepemimpinan.

Fred E. Fiedler dan Martin M. Chomers (Wahjosumidjo, 2013:19), dalam kata pengantar bukunya yang berjudul *Leadership and Effective Management* dikemukakan, bahwa persoalan utama kepemimpinan secara kasar dapat dibagi ke dalam tiga pertanyaan pokok, yaitu:

1. Bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin (*how on become a leader*);
2. Bagaimana para pemimpin itu berperilaku (*how leader bihave*);
3. Apa yang membuat pemimpin itu berhasil (*what makes the leader effective*).

Sehubungan pertanyaan yang dikemukakan oleh Fiedler tersebut, studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga pertanyaan tersebut. Wahjosumidjo (2013:19) menyatakan bahwa hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)

Pendekatan ini mengatakan bahwa keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan sifat timbal balik, proses saling mempengaruhi dan pentingnya pertukaran hubungan kerja sama antara para pemimpin dengan bawahan.

Berdasarkan hasil penelitian French dan Raven (Wahjosumidjo, 2013:20) terdapat pengelompokan sumber dari mana kewibawaan tersebut berasal.

- a. *Reward Power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin.
- b. *Coersive Power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin.
- c. *Legitimate Power*: bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi.
- d. *Expert Power*: bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya bahwa pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan.
- e. *Referent Power*: bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan mau berperilaku pula seperti pemimpin.

2. Pendekatan sifat (*trait approach*)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin seperti :

- a. Tidak kenal lelah atau penuh energi;
- b. Intuisi yang tajam;
- c. Tinjauan ke masa depan yang tidak sempit; dan
- d. Kecakapan meyakinkan yang sangat menarik (*irresistible persuasive skill*).

Studi *trait approach* didukung dengan perkembangan cepat percobaan- percobaan psikologi selama periode 1920-1950. Berdasarkan hasil studi tersebut ada tiga macam sifat pribadi seorang pemimpin, yang meliputi:

- a. Ciri-ciri fisik (*physical characteristics*) seperti: tinggi badan, penampilan, energi;
- b. Kepribadian (*personality*) seperti: menjunjung tinggi harga diri (*self esteem*), berpengaruh (*dominant*), tabilitas emosi.
- c. Kemampuan/kecakapan (*ability*) seperti: kecerdasan umum (*general intelegence*), lancar berbicara (*verbal fluency*), keaslian (*originality*), dan wawasan sosial (*social insight*).

Sifat-sifat pribadi dan keterampilan (*skills*) seorang pimpinan berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin. Demikianlah berdasarkan pendekatan sifat (*the trait approach*) keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh kecakapan / keterampilan (*skill*) pribadi pemimpin.

3. Pendekatan perilaku (*behavior approach*)

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati atau yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu, pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konsepsional telah berkembang kedalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan ke dalam istilah "*pola aktivitas*", "*peranan manajerial*" atau

“*kategori perilaku.*” Dengan mempergunakan pendekatan perilaku (Wahjosumidjo, 2013:23), para ahli mengembangkan teori kepemimpinan perilaku kedalam berbagai macam klasifikasi, yaitu:

a. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Melalui pengembangan *Leader Behavior Discription Questionairs* dikembangkan pula pemisahan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yakni struktur inisiasi (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*).

1) Struktur inisiasi

Menunjukkan perilaku kepemimpinan yang menggambarkan hubungan kerja dengan bawahan, baik secara pribadi maupun kelompok, serta adanya usaha keras untuk menciptakan pola-pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode serta prosedur yang telah ditetapkan dengan baik.

2) Konsiderasi

Menunjukkan perilaku yang bersahabat, saling adanya kepercayaan, saling hormat menghormati, dan hubungan yang hangat di dalam kerja sama antara pemimpin dengan anggota-anggota kelompok.

b. Teori Empat Faktor

Teori kepemimpinan empat faktor meliputi dimensi-dimensi yang ditandai berbagai ciri sebagai berikut:

1) Kepemimpinan Struktural

a) Cepat mengambil tindakan dalam keputusan yang mendesak,

- b) Melaksanakan pendelegasian yang jelas dan menentukan kepada para anggota staf,
 - c) Menekankan kepada hasil dan tujuan organisasi,
 - d) Mengembangkan suatu pandangan organisasi yang kohesif sebagai dasar pengambilan keputusan.
 - e) Memperkuat relasi yang positif dengan pemerintah ataupun masyarakat setempat.
- 2) Kepemimpinan Fasilitatif, dengan indikasi:
- a) Mengusahakan dan menyediakan sumber-sumber yang diperlukan,
 - b) Menetapkan dan memperkuat kembali kebijakan organisasi,
 - c) Menekan atau memperkecil kertas kerja yang birokratis,
 - d) Memberikan saran atas masalah kerja yang terkait,
 - e) Membuat jadwal kegiatan, dan
 - f) Membantu pekerjaan agar dilaksanakan.
- 3) Kepemimpinan Suportif, yang mencakup:
- a) Memberikan dorongan dan penghargaan atas usaha orang lain,
 - b) Menunjukkan keramahan dan kemampuan untuk melakukan pendekatan,
 - c) Mempercayai orang lain dengan pendelagasian tanggung jawab,
 - d) Memberikan ganjaran atas usaha perseorangan, dan
 - e) Meningkatkan moral staf.
- 4) Kepemimpinan partisipatif ialah perilaku kepemimpinan yang menunjukkan tanda-tanda :

- a) Pendekatan akan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka,
- b) Mau atau bersedia memperbaiki posisi-posisi yang telah terbentuk,
- c) Mencari masukan dan nasihat yang menentukan,
- d) Membantu perkembangan kepemimpinan yang posisional dan kepemimpinan yang sedang tumbuh,
- e) Bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok, dan
- f) melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan.

4. Pendekatan situasional (*situasional approach*)

Pendekatan menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

Teori situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula para pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi.

Perilaku kepemimpinan merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja anggota kelompok. Kamarudin (2010:27) mengungkapkan bahwa kepemimpinan bertugas untuk membuat keputusan, menetapkan sasaran, memilih dan

mengembangkan personalia, mengadakan komunikasi, memberikan motivasi, dan mengawasi pelaksanaan manajemen. Hasibuan (2011:205) mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan meliputi aktivitas berikut :

1. Mengambil keputusan
2. Mengembangkan imajinasi
3. Mengembangkan kesetiaan pengikutnya
4. Pemrakarsa, penggiatan dan pengendalian rencana
5. Pelaksanaan keputusan dengan memberikan dorongan kepada para pengikutnya
6. Memanfaatkan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya
7. Melaksanakan kontrol dan perbaikan-perbaikan atas kesalahan
8. Memberikan tanda penghargaan
9. Mendelegasikan wewenang kepada bawahan

Yukl Gary (2013:58) mengidentifikasi empat belas perilaku kepemimpinan yang dikenal dengan taksonomi manajerial sebagai berikut:

1. Merencanakan dan mengorganisasi (*Planning and Organizing*)
2. Pemecahan masalah (*Problem Solving*)
3. Menjelaskan peran dan sasaran (*Clarifying Roles and Objectives*)
4. Memberikan informasi (*Informing*)
5. Memantau (*Monitoring*)
6. Memotivasi dan memberi Inspirasi (*Motivating and Inspiring*)
7. Berkonsultasi (*Consulting*)

8. Mendelegasikan (*Delegating*)
9. Memberi dukungan (*Supporting*)
10. Mengembangkan dan membimbing (*Developing and Mentoring*)
11. Mengelola konflik dan membangun tim (*Managing and TeamBuilding*)
12. Membangun jaringan kerja (*Networking*)
13. Pengakuan (*Reconizing*)
14. Memberi imbalan (*Rewarding*)

Dari keempat belas perilaku kepemimpinan tersebut, Yulk Gary (2013:60) menggambarkan serta mengkatagorikan sebagai berikut:

1. Membuat keputusan

Siagian (2012: 82) mengemukakan bahwa : Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakekat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

Suprpto (2014:1) memaparkan secara populer dapat dikatakan bahwa mengambil atau membuat keputusan berarti memilih satu diantara sekian banyak alternatif, yang dibuat dalam rangka untuk memecahkan permasalahan atau persoalan (*problem solving*). Sedangkan Jogiyanto (2010:66) mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah tindakan manajemen di dalam pemilihan alternatif untuk mencapai sasaran. Dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah alternatif terbaik untuk pemecahan-pemecahan suatu masalah melalui metode dan teknik tertentu.

2. Mempengaruhi dan mengarahkan bawahan

Menurut Devung dalam Hasibuan (2011: 62), ada tiga faktor yang menentukan tingkat pengaruh seorang pemimpin dalam suatu organisasi, yaitu: (1) faktor pribadi, (2) faktor organisasional, dan (3) interaksi antara faktor pribadi dan faktor organisasional. Untuk mempengaruhi dan mengarahkan secara perorangan maupun secara kelompok, seorang pemimpin harus mempunyai pengaruh yang cukup.

3. Memilih dan mengembangkan personil

Hasibuan (2011:103) memaparkan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Memilih dan menempatkan pegawai tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan. Dalam kaitan ini bahwa penempatan pegawai yang tepat dapat menaikkan efisiensi pegawai dan menimbulkan kepuasan dalam melaksanakan tugasnya.

4. Mengadakan komunikasi

Pemimpin dapat melakukan komunikasi baik secara formal maupun informal. Yuniarsih (2013: 94) memaparkan komunikasi formal adalah proses komunikasi yang terikat pada aturan dan kondisi formal, dengan mengikuti alur dan struktural dan birokrasi, sedangkan komunikasi informal adalah proses komunikasi yang tidak dibatasi oleh ketentuan formal organisasi,

dimana arus hubungan bisa terjadi melalui jalur pintas, tanpa melalui hierarki organisasi.

Lindgren (Hasibuan, 2011:215) menegaskan *effective leadership meanseffective communication* (kepemimpinan yang efektif berarti komunikasi yang efektif). Pemimpin dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan efektif bila melakukan komunikasi dengan efektif. Bila komunikasi efektif, pelaksanaan tugas-tugas yang dilimpahkan kepada para bawahan akan dikerjakan dengan baik, sebab mereka mengerti apa yang diperintahkan.

5. Memberikan motivasi

Kamarudin (2010:34) mengungkapkan motivasi adalah keseluruhan proses gerakan yang mendorong perilaku untuk mencapai tujuan. Tingkah laku yang mengandung muatan motivasi itu ialah perilaku yang berlatar belakang kebutuhan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai akan termotivasi untuk bekerja bila kebutuhannya terpenuhi. Arifin (2012:58) menjelaskan motivasi diperlukan untuk (1) mengamati dan memahami tingkah laku individu; (2) mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku individu; (3) memperhitungkan, mengawasi, dan mengubah serta mengarahkan tingkah laku individu.

6. Melakukan pengawasan

Fungsi pemimpin dalam pengawasan adalah bertanggung jawab untuk meyakinkan bawahan, bahwa aktifitas organisasi sesuai dengan rencana-rencana yang telah dibuat dari tujuan organisasi. Tugas ini antara lain

menetapkan standar, mempengaruhi penampilan, memonitor dan mengevaluasi, serta memprakarsai tindakan koreksi.

Handyaningrat (2011:143) mengemukakan pengawasan adalah suatu proses dimana pemimpin ingin mengetahui hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya, sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah digunakan. Peran pemimpin dalam mengawasi pelaksanaan pekerjaan dimulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sangat berpengaruh besar terhadap kelangsungan hidup organisasi.

2.3. Motivasi

Motivasi merupakan kekuatan atau dorongan yang ada pada diri pegawai untuk bertindak (berperilaku) dalam cara-cara tertentu, Kekuatan tersebut berupa kesediaan individu untuk melakukan sesuatu atau sesuai kemampuan individu masing-masing (Gibson *et al.*, 1997; Robbins, 1998; Amstrong, 1998).

Motivasi dirumuskan sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, yang di kondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu, Robbins & Coulter (1999). Menurut Rivai (2014) adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu. Pendapat lain, motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal dan eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sifat antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu, Winardi (2014).

2.3.1. Teori Motivasi

Ada banyak teori yang membahas tentang motivasi diantaranya adalah teori hierarki kebutuhan Maslow, teori *hygiene factor* Herzberg, dan teori harapan Vroom.

1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori yang mendukung dan memiliki relevansinya dengan penelitian ini adalah motivasi dari Maslow (Gibson *et al.*, 1997). Suatu teori motivasi manusia yang telah mendapat banyak perhatian pada masa lalu dikembangkan oleh Abraham Maslow. Teori ini mengklasifikasikan kebutuhan manusia menjadi lima kategori dalam urutan menarik secara berurutan sampai kebutuhan yang paling mendasar cukup dipenuhi, seseorang tidak akan mengusahakan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Hirarki kebutuhan Maslow yang sangat terkenal ini terdiri atas: kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), merupakan kebutuhan pertama yang harus terpenuhi terlebih dahulu, kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidup dan merupakan kebutuhan yang paling mendasar dalam pemenuhan akan makan, minum, perumahan, seks, istirahat, dan lain-lain. Pemenuhan kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar karena merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi sebagai manusia normal dan untuk memenuhi kebutuhan biologisnya. Dalam penerapannya pada organisasi bisa berupa gaji, ruang dan waktu istirahat yang cukup,

istirahat makan siang, udara yang bersih, air untuk minum, cuti untuk liburan, serta balas jasa.

- b. Kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*), merupakan kebutuhan kedua setelah kebutuhan pertama terpenuhi, kebutuhan ini meliputi perlindungan dan stabilitas. Dalam pemenuhan kebutuhan ini tidak hanya selama pada saat kerja, namun juga menyangkut perasaan aman akan masa depan dan hari tuanya. Penerapannya dalam organisasi adalah dengan pengembangan pegawai, kondisi kerja yang aman, rencana-rencana senioritas tenaga kerja, tabungan, uang pesangon, dan jaminan pensiun.
- c. Kebutuhan sosial (*social needs*), adalah penilaian pegawai terhadap pemenuhan organisasi terhadap kebutuhan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, keluarga asosiasi kelompok-kelompok kerja formal dan informal, kegiatan-kegiatan yang disponsori oleh organisasi, dan acara-acara peringatan.
- d. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), adalah penelitian pegawai terhadap pemenuhan organisasi terhadap kebutuhan status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri, penghargaan, kekuasaan, ego, promosi, hadiah, status, simbol, pengakuan, dan jabatan. Semakin tinggi status maka semakin tinggi pula kebutuhan akan pengakuan, penghormatan, harga diri dan lain-lain.
- e. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization needs*), yang meliputi penggunaan potensi diri pertumbuhan, pengembangan diri; Penerapannya

adalah dalam bentuk menyelesaikan tugas-tugas yang sifatnya menantang melakukan pekerjaan-pekerjaan kreatif, dan pengembangan keterampilan.

Asumsi motivasi sering dibuat dengan menggunakan teori hirarki kebutuhan Maslow di mana tenaga kerja modern dengan teknologi meningkatkan kebutuhan dasar masyarakat secara fisiologis, aman, dan memiliki; untuk itu mereka termotivasi oleh kebutuhan penghargaan diri sendiri, orang lain, dan aktualisasi diri. Konsekuensinya, kondisi untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan ini diwujudkan dalam pelaksanaan kerja itu sendiri. Maslow menyebutkan tiga asumsi pokok dalam teorinya yaitu sebagai berikut:

- a. Manusia adalah makhluk yang selalu berkeinginan dan keinginan mereka ini selalu tidak pernah terpenuhi seluruhnya. Setelah satu keinginan terpenuhi maka akan langsung muncul keinginan yang lain. Proses ini akan berlangsung selama manusia itu masih hidup.
- b. Kebutuhan atau keinginan yang sudah terpenuhi tidak akan menjadi pendorong atau perangsang lagi.
- c. Kebutuhan manusia tersusun menurut hirarki tingkat pentingnya kebutuhan.

2. Teori *ERG* dari Clayton Alderfer

Pada dasarnya teori *ERG* hampir sama dengan teori Maslow. Namun teori Alderfer (Gibson *et al.*, 1997), membagi tingkatan kebutuhan manusia menjadi tiga tingkatan yaitu:

1. *Existence needs* yaitu kebutuhan dasar manusia untuk bertahan hidup (kebutuhan fisik dan keamanan). Kebutuhan-kebutuhan yang terpuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, air, gaji, dan kondisi kerja.

2. *Relatedness needs* yaitu kebutuhan untuk berinteraksi dengan sesama (kebutuhan sosial dan penghargaan).
3. *Growth needs* yaitu kebutuhan untuk menyalurkan kreativitas dan bersikap produktif (kebutuhan aktualisasi diri).

Aldefer cenderung berpandangan bahwa kebutuhan seseorang meskipun bersifat hierarkis akan tetapi bersifat tidak tetap, artinya jika kebutuhan seseorang telah mencapai kebutuhan *relatedness* setelah sebelumnya kebutuhan *existence*-nya terpenuhi, maka ada kemungkinan bahwa seseorang tersebut akan membutuhkan kembali kebutuhan *existence*-nya.

3. Teori *Hygiene Factor* Herzberg

Teori motivasi Herzberg atau teori *hygiene* berasumsi bahwa satu kelompok dari faktor, motivator, memberikan motivasi tingkat tinggi. Kelompok lain dari faktor, motivator, memberikan motivasi tingkat tinggi. Kelompok lain dari faktor *hygiene* atau faktor perawatan (*maintenance*), dapat menyebabkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan.

4. Teori Harapan Vroom

Teori harapan motivasi ini dikembangkan oleh Victor Vroom dan lebih dari 50 penelitian telah dilakukan untuk menguji kecocokan teori harapan dan meramalkan perilaku pegawai. Vroom mendefinisikan motivasi sebagai proses pengaturan pilihan diantara bentuk-bentuk aktivitas suka rela alternatif. Sebagian besar perilaku dianggap berada di bawah pengendalian orang dan karenanya dimotivasi (Gibson *et al.*, 1997).

Victor Vroom mengembangkan teori harapan motivasi untuk menguji kecocokan teori harapan dan meramalkan perilaku pegawai, meliputi:

- 1. Pengharapan.** Pengharapan berkaitan dengan keyakinan individu mengenai kemungkinan atau kemungkinan subjektif (*subjective probability*) bahwa suatu perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu. Kemungkinan tersebut berkenaan dengan diberikannya kesempatan tertentu terjadi karena perilaku yang bersangkutan. Seseorang mempunyai harapan atau suatu keyakinan bahwa kesempatan di mana usaha tertentu akan mengarah pada suatu tingkat prestasi tertentu. Inilah harapan dari hasil prestasi. Harapan mempunyai nilai yang berkisar dari 0 yang menunjukkan tidak ada kesempatan bahwa suatu hasil akan terjadi setelah adanya perilaku atau tindakan, sampai ke +1, yang menunjukkan bahwa hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku (Gibson *et al.*, 1997).
- 2. Instrumentalitas.** Instrumentalitas adalah kadar keyakinan seseorang bahwa suatu tindakan menuju kepada hasil kedua dan merupakan persepsi individu bahwa hasil tingkat pertama akan berhubungan dengan tingkat kedua. Vroom menyatakan bahwa instrumentalitas dapat mempunyai nilai mulai dari -1 yang menunjukkan suatu persepsi bahwa pencapaian tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil pertama dan tidak mungkin dengan adanya hasil pertama, sampai ke +1 yang menunjukkan bahwa hasil pertama itu perlu dan cukup agar hasil kedua terjadi. Nimran (2014) menyatakan bahwa *instrumentality* adalah kemungkinan di mana keluaran tingkat pertama (misalnya produktivitas tinggi), akan diikuti oleh keluaran kedua (misalnya gaji). Instrumentalitas

adalah keyakinan bahwa suatu perbuatan (*performance*) adalah penting untuk memperoleh imbalan (*reward*).

- 3. Valensi.** Valensi adalah kekuatan keinginan seseorang untuk mencapai hasil tertentu dan berkenaan dengan preferensi hasil sebagaimana yang dilihat oleh individu. Suatu hasil mempunyai valensi positif apabila disenangi, dan memiliki valensi negatif apabila tidak disenangi atau dihindari. Suatu hasil mempunyai valensi nol apabila valensi tersebut bagi individu tidak bernilai untuk dicapai atau tidak dicapai. Konsep valensi berlaku bagi hasil tingkat pertama dan kedua. Misalnya seseorang mungkin memilih menjadi pegawai yang tinggi prestasi kerjanya (hasil tingkat pertama), karena ia berpendapat bahwa hal itu akan menyebabkan kenaikan upah (hasil tingkat kedua).

Harapan ini menunjukkan persepsi individu tentang sukarnya melaksanakan perilaku tertentu (contohnya menyelesaikan anggaran tepat pada waktunya) dan mengenai kemungkinan tercapainya perilaku tersebut. Dengan kata lain apabila dihadapkan pada beberapa pilihan mengenai perilaku, maka orang yang menyiapkan anggaran tersebut akan melakukan proses bertanya, dapatkah saya menyelesaikan tepat waktu? jika saya mencobanya? jika saya mencapai tingkat atau target tersebut, apa yang akan terjadi? apakah saya merasa berhasil?. Dalam pikiran individu setiap perilaku dihubungkan dengan hasil (penghargaan atau hukuman), misalnya seseorang mungkin mempunyai harapan bahwa jika penyusunan anggaran tersebut diselesaikan pada waktunya, maka ia dapat memperoleh satu hari libur pada minggu berikutnya, Istilah "kekuatan" (*force*) disamakan dengan motivasi (Gibson *et al.*, 1997).

Teori Harapan Vroom memfokuskan pada tiga hubungan, yaitu:

1. **Hubungan upaya - kinerja (pengharapan).** Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.
2. **Hubungan kinerja - ganjaran (instrumentalitas).** Derajat sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.
3. **Hubungan ganjaran - tujuan pribadi (valensi).** Derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan potensi daya tank ganjaran tersebut untuk individu tersebut.

2.3.2. Hubungan Motivasi terhadap Kinerja

Bekerja merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh individu untuk melaksanakan tugas yang menghasilkan suatu karya atau kinerja. Faktor pendukung penting yang menyebabkan manusia bekerja karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam bekerja mengandung unsur kegiatan sosial yang menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan. Hasil dari motivasi secara umum dinilai dengan perilaku yang ditunjukkan, jumlah usaha yang dikeluarkan, atau strategi pilihan yang digunakan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas. Usaha yang sesungguhnya adalah hasil motivasi yang berkaitan dengan perilaku langsung. Perilaku dipengaruhi oleh input dari individu, faktor konteks pekerjaan dan motivasi;

Prestasi juga mencerminkan suatu standar eksternal yang biasanya ditetapkan oleh organisasi dan dinilai oleh manajer.

Motivasi kerja yang tinggi ditandai oleh semangat atau kegiatan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Flippo (1981) menyebutkan beberapa tanda adanya semangat kerja yang baik dari para pegawai adalah motivasi kerja dari pada pegawai; Motivasi menyangkut perilaku manusia di mana motivasi kerja hanya dapat diwujudkan apabila faktor-faktor pendorongnya dipahami. Motivasi dan produktivitas atau kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat, keduanya sulit untuk ditentukan mana yang menjadi variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi. Armstrong (1998) menjelaskan bahwa meningkatkan motivasi dapat menghasilkan lebih banyak usaha yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja.

Pengukuran variabel motivasi kerja dalam penelitian ini, menggunakan teori harapan Vroom karena perilaku pegawai dalam bekerja pada dasarnya memiliki tujuan-tujuan tertentu. Tujuan utama orang bekerja adalah memperoleh penghasilan atau sering dinamakan *incentive* oleh para psikolog, tetapi kebanyakan orang menyebutnya dengan ganjaran keuangan yang nyata, seperti gaji atau bonus. Namun demikian, pujian, promosi jabatan, dan penghargaan lainnya juga menjadi motivasi pegawai dalam bekerja. Motivasi Vroom terdapat tiga indikator yaitu ekspektasi, instrumentalitas, dan valensi.

2.4. Kompetensi

2.4.1. Pengertian Kompetensi

Menjelaskan pentingnya kompetensi sumber daya manusia, maka mengacu kepada teori kemampuan. yang diperkenalkan oleh Terry (2014:151) menyatakan bahwa setiap sumber daya manusia memiliki kompetensi. Kompetensi ideal jika ditunjang oleh pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja.

Setiap manusia memiliki potensi, karena itu potensi menjadi pertimbangan di dalam memperbaiki dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Inti kompetensi yang dikembangkan menurut teori akses diri yang diperkenalkan oleh Morgan dalam Hasibuan (2014:19) dinyatakan bahwa setiap manusia memiliki akses pengetahuan, kemahiran, perjalanan hidup, dan orientasi masa depan. Teori ini kemudian disederhanakan bahwa penjabaran pengetahuan akan dicapai melalui pendidikan. Setiap kemahiran ditentukan oleh tingkat keterampilan yang ditekuni. Perjalanan hidup pada dasarnya merupakan apresiasi tentang pengalaman yang dihadapi oleh seseorang dan orientasi masa depan banyak ditentukan oleh kemajuan kerja.

Kompetensi secara garis besar dapat diartikan sebagai suatu karakteristik dasar individu yang mempunyai hubungan kausal dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif dan berperformansi superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Karakteristik dasar mengandung pengertian bahwa kompetensi harus bersifat mendasar dan mencakup kepribadian seseorang serta dapat memprediksi sikap seseorang pada situasi dan aktivitas pekerjaan tertentu. Hubungan kausal berarti bahwa kompetensi dapat digunakan untuk memprediksikan kinerja

(superior) seseorang, sedangkan kriteria yang dijadikan acuan berarti bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang yang bekerja dengan baik atau buruk, sebagaimana terukur pada kriteria spesifik atau standar. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu.

Pandangan tentang kompetensi juga dikemukakan oleh Roger dalam Alimin, (2014:39) yang memperkenalkan teori siklus pengembangan diri. Teori ini pada intinya memperkenalkan bahwa setiap sumber daya manusia yang berkembang dan maju, tidak terlepas dari adanya tiga unsur yang saling berkaitan yaitu unsur pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja.

Setiap individu sumber daya manusia yang memiliki pendidikan ditunjang dengan keterampilan merupakan sumber daya manusia yang handal. Sumber daya manusia yang memiliki keterampilan ditunjang dengan pengalaman kerja yang matang merupakan sumber daya manusia yang kapabilitas. Sumber daya manusia yang memiliki pengalaman kerja dengan penguasaan teknologi yang tinggi, akan menjadi sumber daya manusia yang profesional.

Mengacu kepada teori-teori yang dikemukakan di atas, maka perlu diamati pentingnya kompetensi yang dimiliki oleh setiap sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya sesuai dengan akses kompetensi yang dimiliki untuk peningkatan kinerja.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi adalah merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang meliputi tingkat pendidikan,

keterampilan dan pengalaman kerja yang dimiliki yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu.

Sudirman (2003:12), memberikan ciri-ciri lain yang menandai pegawai yang produktif, yaitu: 1) cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat; 2) kompetensi secara profesional; 3) memahami pekerjaan; 4) belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan; 5) selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti; 6) dianggap bernilai oleh atasannya; 7) memiliki catatan prestasi yang baik; 8) selalu meningkatkan diri.

Beberapa ciri tersebut di atas merupakan tolok ukur yang dapat dipakai untuk melihat kemampuan atau kompetensi seseorang dalam bekerja. Pada prinsipnya, seseorang yang kompeten dalam bekerja, berarti di mampu melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, mampu mencapai hasil, dan mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Dengan kata lain, kompetensi berkaitan erat dengan jenis dan job deskripsi yang dimiliki oleh pegawai.

2.4.2. Penilaian Kompetensi

Penilaian kompetensi mengacu kepada standar kompetensi jabatan pegawai yang mempertimbangkan bahwa dalam menjamin pemahaman tentang kompetensi yang dimilikinya, maka diperlukan standar kompetensi meliputi: pengetahuan, keterampilan, dan sikap, ketiga elemen tersebut diyakini mempengaruhi kinerja pegawai, yang akan diuraikan berikut ini:

1. Pengetahuan

Pengetahuan adalah suatu proses dari penyelenggaraan sistem pendidikan nasional yang bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sebagai modal dasar dari pembangunan manusia Indonesia yang ber-kualitas. Pengetahuan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang individu sumberdaya manusia berdasarkan jenjang pendidikan yang dimiliki, dan disiplin ilmu yang ditekuni, yang membentuk suatu wawasan pengetahuan yang komprehensif dalam membentuk sikap dan karakter dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasan (2003) mengemukakan pentingnya pengetahuan dalam peningkatan sumberdaya manusia sangat diperlukan. Mengingat pengetahuan memberikan andil didalam melakukan pemberdayaan organisasi atau pemberdayaan masyarakat. Pengetahuan tidak terlepas dari tiga unsur yaitu: Jenjang pendidikan yang ditamati, latar belakang pendidikan yang dimiliki, dan disiplin ilmu yang ditekuni.

Pandangan ini menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia, dituntut adanya pendidikan yang tinggi dalam menagani dan memberikan solusi tentang dinamika kerja saat ini semakin kompetitif dan menuntut kompetensi.

Penempatan suatu posisi dalam organisasi kerja sangat memperhatikan peranan dari pendidikan yang dimiliki oleh individu sumber daya manusia. penilaian terhadap pengetahuan ditentukan oleh jenjang pendidikan yang ditamati, latar belakang pendidikan yang memberikan warna terhadap wawasan yang

dimiliki serta disiplin ilmu yang ditekuni dalam mengembangkan bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dari pendidikan yang dimilikinya.

2. Keterampilan

Keterampilan adalah suatu upaya untuk meningkatkan kinerja. Keterampilan diadakan sebagai suatu kegiatan penyelenggaraan yang terjadwal dan memiliki materi pembelajaran atas kegiatan keterampilan yang dilakukan oleh suatu organisasi.

Menurut Widya (2014:66) bahwa keterampilan adalah suatu penyelenggaraan kegiatan untuk memberikan pemahaman tentang pengetahuan terhadap suatu kegiatan pelaksanaan tugas dan fungsi bidang kerja yang ditekuninya. Keterampilan pada dasarnya suatu pengertian yang tidak dapat dipisahkan sebagai suatu keterkaitan yang saling mendukung, biasanya kegiatan pendidikan dan latihan juga diartikan sebagai kegiatan penataran, yang bertujuan untuk meningkatkan potensi pengetahuan, keahlian dan penguasaan dalam praktek suatu kegiatan pelaksanaan tugas dan fungsi dari suatu unit kerja. Penataran merupakan suatu kegiatan penyelenggaraan yang bersifat penyajian materi, penguasaan materi, peragaan materi dan pengevaluasian materi yang dapat meningkatkan potensi seseorang.

Menurut Sudirman bahwa peningkatan potensi dan kompetensi dapat dicapai apabila pengambilan keputusan organisasi memberikan peluang yang banyak kepada setiap individu untuk menerapkan fungsi pelatihan dengan baik. Menurut Mulawarman. Pentingnya keterampilan bagi pegawai adalah untuk meningkatkan potensi dan kompetensi dalam menghasilkan hasil kerja pegawai yang efektif dan

efisien sebagai bagian dari dukungan terwujudnya produktivitas kerja bagi suatu organisasi.

Memahami pentingnya keterampilan dalam suatu organisasi, maka yang menjadi alternatif bagi suatu organisasi untuk terus meningkatkan kinerja pegawainya melalui pemberian peluang kebijakan pimpinan untuk mengikutsertakan pegawai mengikuti pelatihan keterampilan.

3. Pelatihan

Menurut Rivai (2009), pelatihan merupakan bagian yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori. Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut Bangun (2012) pelatihan dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan; sehingga perlu perhatian yang serius dari perusahaan. Pelatihan sumber daya manusia akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Ada beberapa metode dalam pelatihan tenaga kerja, antara lain metode on the job training dan off the job training.

Menurut Thaif et al. (2015) indikator dari pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut:

- 1). Instruktur diklat adalah salah satu yang telah dipercayakan untuk menjadi pendamping untuk memberikan materi diklat dan bertanggung jawab untuk membimbing peserta dalam kegiatan ini.
- 2). Metode diklat adalah metode dan pendekatan yang digunakan dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.
- 3). Waktu diklat adalah akumulasi waktu yang mengikuti pendidikan dan pelatihan karyawan dalam proses implementasi.
- 4) Manfaat diklat adalah hasil pendidikan dan pelatihan yang diperoleh baik secara konseptual dan praktis oleh karyawan.

2.5. Kinerja

2.5.1. Pengertian Kinerja

Armstrong (2013) menyatakan bahwa pada umumnya skema manajemen kinerja disusun dengan menggunakan peringkat dan ditetapkan setelah dilaksanakan penilaian kinerja. Peringkat tersebut menunjukkan kualitas kinerja atau kompetensi yang ditampilkan pegawai dengan memilih tingkat pada skala yang paling dekat dengan pandangan penilai tentang seberapa baik kinerja pegawai.

Lebih lanjut lagi Veithzal Rival (2013) menyatakan bahwa penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, kinerja adalah merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya.

Pegawai memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang.

Kinerja merupakan pencapaian seseorang, tim, atau unit kerja dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan sasaran yang ditargetkan padanya. Sasaran kerja individu, tim, atau unit kerja harus jelas. Kejelasan itu, diharapkan dengan mudah dapat diukur. Jika sasaran kerja terukur, dengan baik dan sasaran itu tidak disosialisasikan dengan baik ke setiap pegawai, maka hal itu akan memudahkan seseorang dalam merealisasikan target-target individunya dalam bekerja. Oleh karena itu, kinerja individu, tim dan unit kerja yang akan dicapai ditetapkan berdasarkan sasarannya. Sasaran ditetapkan, kemudian sasaran itu ditentukan ukurannya. Ukuran kinerja ini disebut dengan indikator kinerja pokok.

2.5.2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu fungsi dan motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Melayu S.P. Hasibuan (2012:34) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan

kesungguhan serta waktu. Penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai dan ditujukan untuk pengembangan.

Tentang penilaian kinerja di tengah kompetisi yang global, perusahaan menuntut kinerja yang tinggi dari setiap pegawai, hal ini dinyatakan oleh Henry Simamora (2014:338) Penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh perusahaan atau organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai. Dalam hal ini juga Mondy dan Noe yang dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram (2003:103) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah sebuah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

Berdasarkan pengertian penilaian kerja di atas, dapat ditarik kesimpulan yang menerangkan bahwa penilaian kinerja di dalam sebuah organisasi modern, penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan memotivasi kinerja individu waktu berikutnya penilaian kinerja menjadi basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi kepegawaian lainnya.

Dari hasil studi Lazer and Wikstrom (1977) terhadap penilaian dari 125 perusahaan yang ada di USA, yang dikutip oleh Veithzal Rivai (2014:324), aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja adalah :

- 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas, pengalaman serta pelatihan yang diperoleh.
- 2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang pegawai.
- 3) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi pegawai atau rekan, melakukan negosiasi dan lain-lain.

BAB III

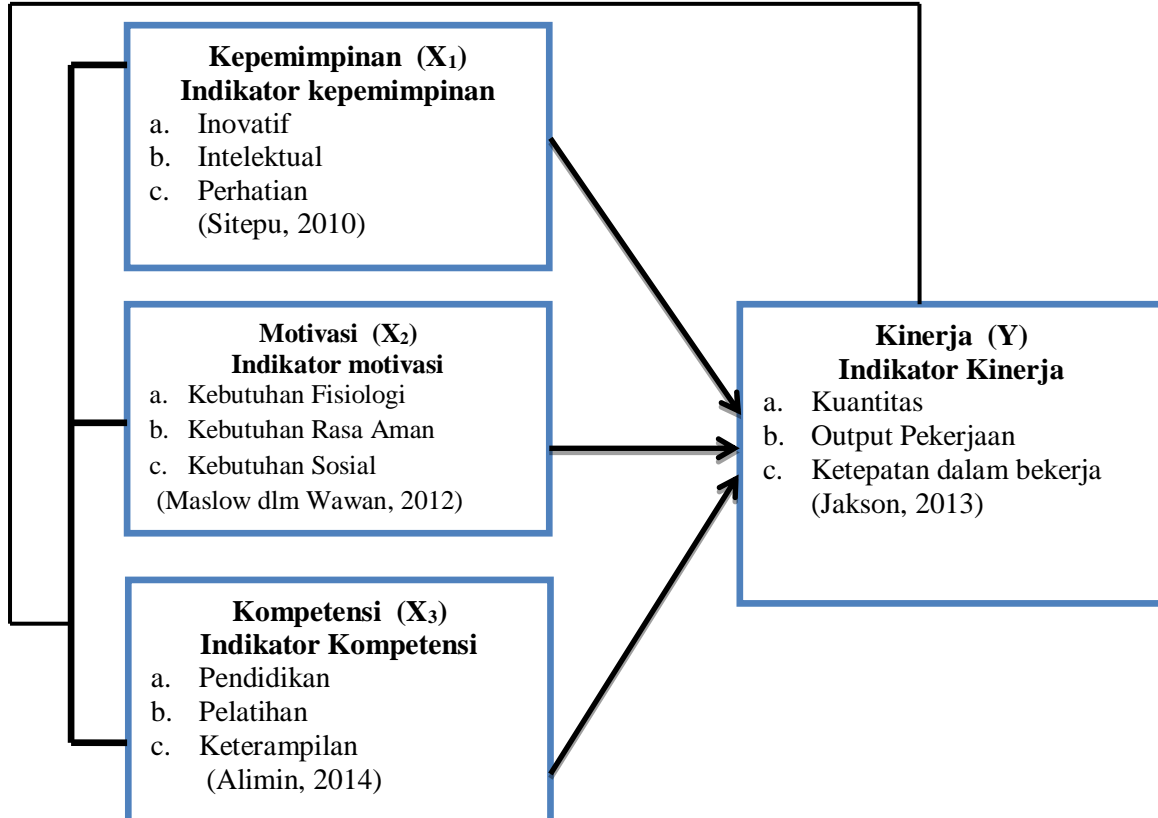
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual sebuah penelitian adalah narasi atau pernyataan tentang kerangka konsep pemecahan masalah yang telah diidentifikasi atau dirumuskan. Kerangka konseptual dalam penelitian kuantitatif sangat menentukan kejelasan dan validitas proses penelitian secara keseluruhan (echdar: 2017).

Adapun Kerangka konseptual dari penelitian ini dapat dilihat dari bagan kerangka konseptual yang dirumuskan seperti gambar bagan di bawah ini.

Gambar 3.1. : Kerangka Konsep Penelitian



Berdasarkan bagan kerangka konseptual diatas Penelitian ini diawali dengan menganalisis variabel kepemimpinan melalui 3 Indikator dari (Sitepu, 2010) yaitu kreatif, intelektual dan perhatian. Indikator inilah yang kemudian digunakan untuk menilai bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Kedua, menganalisis 3 indikator motivasi Hierarchy kebutuhan (Maslow, 2015) meliputi: mempertahankan hidup, rasa aman dan kebutuhan sosial. Ketiga, menganalisis variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan 3 indikator (Alimini, 2014) yaitu : pendidikan, pelatihan dan keterampilan.

Selanjutnya, kerangka konseptual dibangun dari beberapa tahapan. Pertama, melihat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Kedua melihat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dan ketiga melihat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Ke empat melihat pengaruh, kepemimpinan, motivasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai secara simultan.

Kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi orang lain, kepemimpinan sebagai penggunaan pengaruh kepemimpinan sebagai tindakan atau tingkah laku, kepemimpinan sebagai bentuk persuasi, kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan, kepemimpinan sebagai alat mencapai tujuan, kepemimpinan sebagai akibat-interaksi, kepemimpinan sebagai perbedaan peran, kepemimpinan sebagai inisiasi struktur.

Kepemimpinan sebagai tindakan atau tingkah laku, menganggap bahwa karena adanya perilaku pemimpin maka muncullah tindakan orang lain yang searah dengan keinginannya. Tingkah laku kepemimpinan biasanya diartikan

sebagai suatu tindakan di mana pemimpin mengarahkan dan mengoordinasikan aktivitas kelompok.

Kepemimpinan sebagai bentuk persuasi, berusaha untuk menghilangkan adanya kesan pemaksaan. Kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan, memandang kekuasaan sebagai suatu bentuk dari hubungan pengaruh mempengaruhi. Pemimpin cenderung untuk mentransformasikan “*leadership opportunity*” ke dalam hubungan kekuasaan yang terbuka.

Kepemimpinan sebagai alat untuk mencapai tujuan, memandang bahwa kepemimpinan itu mempunyai nilai instrumental. Kepemimpinan menghasilkan peran-peran tertentu yang harus dimainkan dan dapat mempersatukan kelompok dalam rangka mencapai tujuan bersama. Jadi, kepemimpinan diartikan sebagai suatu fungsi yang sangat penting dalam suatu kelompok.

Motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Motivasi merupakan salah satu peran yang harus dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya. Pemimpin memotivasi pegawai untuk menghasilkan kinerja yang ditetapkan, memberikan dukungan, membantu, dan mengarahkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, seorang pemimpin harus mempunyai cara yang tepat untuk memotivasi pegawainya agar mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Motivasi menurut Hasibuan (2014) berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi

dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi (motivation) dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan untuk mencapai kinerja superior. Aspek-aspek pribadi ini mencakup sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan dan keterampilan dimana kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja (Lasmahadi, 2015). Kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu.

Kompetensi secara garis besar dapat diartikan sebagai suatu karakteristik dasar individu yang mempunyai hubungan kausal dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif dan berperformansi superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Karakteristik dasar mengandung pengertian bahwa kompetensi harus bersifat mendasar dan mencakup kepribadian seseorang serta dapat memprediksi sikap seseorang pada situasi dan aktivitas pekerjaan tertentu.

3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka Konseptual di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi secara parsial berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar.

2. Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi secara simultan berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar.
3. Variabel Kompetensi paling dominan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi, sebagai variabel bebas. Setiap variabel bebas tersebut diberi simbol X1, X2, X3, sedangkan variabel terikat adalah kinerja diberi simbol Y.

Operasionalisasi variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan didefinisikan kemampuan merencanakan dan mengelola organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi. Variabel kepemimpinan diukur dengan tiga indikator yaitu inovatif, intelektual dan perhatian.
2. Motivasi adalah kekuatan atau dorongan pada diri pegawai untuk bertindak (berperilaku) dalam cara-cara tertentu, Kekuatan tersebut berupa kesediaan individu untuk melakukan sesuatu atau sesuai kemampuan individu masing-masing. Variabel motivasi diukur dengan menggunakan tiga indikator yang yaitu : kebutuhan mempertahankan hidup, rasa aman dan kebutuhan sosial.
3. Kompetensi adalah kemampuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai dalam bekerja. Variabel kompetensi diukur dengan tiga indikator yaitu: Pendidikan, Keterampilan dan Pengalaman.
4. Kinerja Pegawai didefinisikan kemampuan pegawai dalam mencapai persyaratan produktivitas yang ditetapkan (berkaitan dengan sistem dan standar

yang digunakan organisasi) dalam periode tertentu. Variabel Kinerja Pegawai di ukur dengan tiga indikator yaitu sikap terhadap pekerjaan, output pekerjaan dan ketepatan dalam bekerja.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Desain Penelitian

Bertolak dari permasalahan dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, penelitian berjenis penelitian kuantitatif dengan metode survei dengan teknik analisis korelasional untuk mengetahui pengaruh hubungan variabel terikat dan variabel bebas.

4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar. Pengambilan lokasi tersebut didasarkan pada instansi tersebut peneliti bekerja sehingga memudahkan memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan. Adapun penelitian ini dilaksanakan pada Februari 2021.

4.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar sebanyak 132 orang dimana keseluruhan populasi ini hanyalah pegawai ASN dengan status aktif. Begitu pula untuk sampel dalam penelitian ini yang merupakan perwakilan dari populasi yang ada merupakan ASN lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar dengan status ASN aktif.

Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampling proporsional *simple random sampling* dengan menggunakan rumus *Slovin*, yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

$$n = \frac{132}{1 + 132 (0,10)^2}$$

$$n = \frac{132}{1 + 132 (0,01)}$$

$$n = \frac{132}{2,32}$$

$$n = 56,89$$

$$n = 57$$

Dengan demikian, jumlah sampel yang diteliti dalam penelitian ini adalah sebanyak 57 orang Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar.

4.4. Skala dan Pengukuran Data

Pengukuran data penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden terhadap obyek (Nazir, 2013). Penggunaan skala Likert karena pertimbangan sebagai berikut: (1) mempunyai banyak kemudahan; (2) mempunyai realibilitas yang tinggi dalam mengurutkan subyek berdasarkan persepsi; (3) fleksibel dibanding teknik yang lain; (4) aplikatif pada berbagai situasi. Pengolahan data, skala Likert termasuk dalam skala interval. Penentuan skala Likert dalam penelitian ini dari skala 1

sampai dengan 5. Pedoman untuk pengukuran semua variabel adalah dengan menggunakan 5 poin likert scale. kategori dari masing-masing jawaban dengan suatu kriteria sebagai berikut: Sangat Baik/Sangat Setuju (skor 5); Baik/Setuju (skor 4); Cukup baik/ Netral (skor 3); Tidak Baik/Tidak Setuju (skor 2); Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Setuju (skor 1) (Malhotra, 2010; Cooper & Seindler, 2003).

4.5. Pengujian Instrumen Penelitian

Angket sebelum digunakan dalam pengumpulan data lapangan, harus memenuhi dua uji instrumen yaitu tingkat *validitas* dan *realibilitas*. Pengujian instrumen dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat-syarat alat ukur yang baik atau sesuai dengan standar metode penelitian. Mengingat pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisisioner, maka keseriusan atau kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan unsur penting dalam penelitian. Keabsahan atau kesahihan data hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh instrumen yang digunakan.

Instrumen dikatakan baik apabila memenuhi tiga persyaratan utama yaitu: (1) valid atau shahi; (2) reliabel atau andal; dan (3) praktis (Cooper dan Seindler,2003). Bilamana alat ukur yang digunakan tidak valid atau tidak dapat dipercaya dan tidak andal atau reliabel, maka hasil penelitian tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Oleh karena itu, untuk menguji

kuisisioner sebagai instrumen penelitian maka digunakan uji validitas (*test of validity*) dan uji realibilitas (*test of reliability*).

Pada penelitian ini, uji validitas dan realibilitas, di lakukan untuk memastikan tingkat validitas dan realibilitas instrumen. Hasil analisisnya menunjukkan semua variabel penelitian adalah valid berdasarkan nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,30 pada semua item pernyataan setiap indikator. Kemudian nilai koefisien korelasi *cronbach alpha* lebih besar dari 0.60 menunjukkan seluruh variabel penelitian adalah realibel. Terpenuhinya validitas dan realibilitas angket, maka pengumpulan data dilapangan sudah tepat dilakukan.

4.5.1 Uji Validitas Instrumen (*test of validity*)

Instrumen dalam penelitian ini dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur konstruk yang akan diukur dan dapat mengungkapkan data serta variabel-variabel yang diteliti secara konsisten. Validitas merupakan ukuran yang berhubungan dengan tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam mengukur konstruk yang seharusnya di ukur. Uji validitas adalah ketepatan skala atas pengukuran instrumen yang digunakan dengan maksud untuk menjamin bahwa alat ukur yang digunakan, dalam hal ini pernyataan pada kuesioner sesuai dengan obyek yang diukur. Instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya.

Pengujian validitas instrumen yaitu menghitung koefisien korelasi antara skor item dan skor totalnya dalam taraf signifikansi 95% atau $\alpha=0,05$. Instrumen dikatakan valid mempunyai nilai signifikansi korelasi \leq dari 95% atau $\alpha = 0,05$

(Sugiono, 2010). Validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien *korelasi product moment Pearson*. Kriteria pengujian yang digunakan pada instrumen yang dikatakan valid jika nilai $r \geq 0.30$ (*cut Of point*) (Sugiono, 2010).

4.5.2 Uji Reliabilitas Instrumen (*Test Of Reliability*)

Uji Reliabilitas adalah uji kehandalan yang bertujuan mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban atau pernyataan jika pengamatan dilakukan secara berulang. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliabilitas).

4.6. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan survei dengan instrumen angket yang disebar kepada responden. Proses yang dilakukan peneliti dalam mengumpulkan data primer dengan metode survei melalui instrumen penelitian (angket) dan wawancara, yaitu sebagai berikut:

1. Angket sebagai instrumen utama dalam penelitian ini berisi sejumlah item pernyataan bersifat tertutup yang disusun berdasarkan hasil kajian teoritis dan empiris serta informasi yang diperoleh pada objek penelitian. Setelah instrumen penelitian disusun, terlebih dahulu dilakukan penilaian terhadap *face dan content validity*, kalimat serta maksud dari setiap pernyataan.

2. Data yang diperoleh dari distribusi instrumen penelitian secara keseluruhan selanjutnya diperiksa, ditabulasi, *di-screening*, serta dianalisis untuk menjawab dan membahas masalah yang diteliti dalam penelitian ini.

4.7. Teknik Analisa Data

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan Kompetensi, Pelatihan dan Kepemimpinan terhadap kineja pegawai. Dalam analisis ini digunakan bentuk tabel dan nilai rata-rata untuk memperjelas deskripsi variabel.

Teknik analisa data kuantitatif yang diperoleh dari hasil kuesioner dengan menggunakan analisis regresi linier berganda (*multiple regression analysis*). Analisis linier berganda dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen (X) yang ditunjukkan oleh kepemimpinan, motivasi dan kompetensi terhadap variabel dependen (Y) yang ditunjukkan oleh kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dikarenakan terdapat lebih dari satu variabel independen sebagai berikut:

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

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai

a = konstanta

X₁ = Kepemimpinan

X₂ = Motivasi

X₃ = Kompetensi

b_1, b_2, b_3, \dots = Koefisien pengaruh

e = Kesalahan Prediksi

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu: kepemimpinan (X_1), motivasi (X_2), dan kompetensi (X_3), terhadap variabel terkait yaitu Kinerja Pegawai (Y) secara bersama-sama, maka dilakukan uji F.

Kemudian untuk mengetahui : kepemimpinan (X_1), motivasi (X_2), dan kompetensi (X_3), terhadap variabel terkait yaitu Kinerja Pegawai (Y) secara parsial maka dilakukan uji t.

a. Pengujian hipotesis secara Parsial

Hipotesis tersebut akan diuji berdasarkan pada analisis dihasilkan dari model regresi berganda.

- 1) H_0 berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 2) H_a berarti variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 3) Dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ dan dengan degree of freedom ($n - k - 1$) dimana n adalah jumlah observasi dan k adalah jumlah variabel independent. Sedangkan t tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan sebesar 5% dan $df = (n - 1)$, sehingga (Ghozali, 2006)

b. Pengujian hipotesis secara simultan

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan variabel dependen. Hipotesis statistiknya dinyatakan sebagai berikut:

- a) H_0 : berarti secara simultan variabel independen tidak berpengaruh

signifikan terhadap variabel dependen.

- b) H_a : berarti secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Dengan tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ dan dengan degree of freedom (k) dan (n-k-1) dimana n adalah jumlah observasi dan k adalah variabel independen. Maka nilai F hitung dirumuskan sebagai berikut.

$$F = \frac{\frac{R^2}{k}}{\frac{(1-R^2)}{n-k-1}}$$

Dimana:

R^2 = R Square

n = Banyaknya Data

k = Banyaknya variabel independen

Sedangkan F tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan α sebesar 5% dan $df = (n-1)$, sehingga (Ghozali, 2006)

- a) Jika F hitung $>$ F tabel atau Sig. F $<$ 5% maka H_0 ditolak dan H_a diterima yakni secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) Jika F hitung $<$ atau Sig F $>$ 5% maka H_0 diterima dan H_a ditolak yakni secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Deskripsi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar. Objek kajian dalam penelitian ini adalah pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar sebanyak 132 orang. Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampling proposional *simple random sampling* dengan menggunakan rumus *Slovin*,

Dengan demikian, jumlah sampel yang diteliti dalam penelitian ini adalah sebanyak 57 orang pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar.

5.2. Karakteristik Responden

Di bawah ini akan dipaparkan karakteristik responden secara umum menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja responden bekerja Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar.

5.2.1 Jenis Kelamin

Jenis kelamin bukan menjadi ukuran bagi seorang pegawai di dalam menentukan mampu tidaknya bekerja. Akan tetapi yang terpenting adalah kemauan dan motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri. Hal mungkin terjadi

adalah kemauan dan motivasi kerja pegawai laki-laki lebih tinggi dari pada pegawai perempuan.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap responden diperoleh jenis kelamin masing-masing terdiri atas 27 orang laki-laki dan 30 perempuan untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.1 : Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| No | Jenis Kelamin | Frekuensi |
|---------------|---------------|-----------|
| 1 | Laki-laki | 27 |
| 2 | Perempuan | 30 |
| Jumlah | | 57 |

Sumber : Hasil olah data primer 2021

Berdasarkan Tabel 5.1 di atas, menunjukkan bahwa dari 57 responden dalam penelitian ini, terdapat 27 responden laki-laki sedangkan 30 orang adalah responden perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa responden perempuan dalam penelitian ini lebih dominan. Komposisi yang demikian diharapkan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena responden perempuan lebih leluasa memusatkan perhatian pada pelaksanaan tugas-tugas kepegawaian, lebih fokus, teliti dan rapi dalam melakukan pekerjaannya.

5.2.2 U s i a

Usia merupakan variabel yang sangat menentukan tingkat produktivitas pegawai pada sebuah instansi. Dengan tingkat usia yang masih produktif akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang tentunya akan memberikan dampak

terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Untuk mengetahui usia responden dalam penelitian ini disajikan karakteristik responden yang menjadi subyek dalam penelitian ini menurut usia ditunjukkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 5.2 : Deskripsi Responden Berdasarkan Kelompok Usia

| No | Usia | Jumlah Responden |
|---------------|-------------|------------------|
| 1 | 31-40 Tahun | 6 |
| 2 | 41-50 Tahun | 31 |
| 3 | >50 Tahun | 20 |
| Jumlah | | 57 |

Sumber : Hasil olahan data primer, 2021

Dari Tabel 5.2 di atas menunjukkan bahwa dari 57 responden, 6 yang berusia antara 31 – 30 tahun, 31 responden yang berusia antara 41 – 50 tahun, 20 responden yang berusia di atas 50 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi usia responden terkonsentrasi pada usia antara 41 sampai di atas 50 tahun atau masih dalam kategori usia produktif. Faktor usia sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, merupakan salah satu identitas yang dapat menjadi petunjuk untuk mengetahui kemampuan fisik dan kemampuan daya pikir seseorang. Semakin tua usia seseorang semakin tinggi tingkat kematangan berpikirnya dalam proses pencapaian tujuan yang hendak dicapai, prestasi dan meningkatkan kinerjanya karena masih didukung oleh kekuatan fisik energi yang menunjang untuk menjalankan aktifitas kepegawaiannya.

5.2.3 Tingkat Pendidikan

Tingkat kemampuan pegawai dapat dipengaruhi oleh pendidikan formal yang diperolehnya. Dengan asumsi bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang pegawai diyakini akan semakin tinggi kemampuannya dalam membuat perencanaan, pelaksanaan dan melakukan evaluasi terhadap program kerja yang dibebankan kepadanya, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pendidikan formal adalah suatu indikator yang dapat mengukur motivasi kerja pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar untuk dapat meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas dengan baik. Untuk hal tersebut maka perlu diperhatikan adalah penempatan pegawai yang harus disesuaikan dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.3 : Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

| No | Pendidikan | Jumlah |
|---------------|------------|-----------|
| 1 | S2 | 6 |
| 2 | S1 | 43 |
| 3 | SLTA | 8 |
| Jumlah | | 57 |

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2021

Pada Tabel 5.3 di atas, tentang tingkat pendidikan responden pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar menunjukkan bahwa 6 orang adalah lulusan Magister (S2), 43 lulusan Sarjana (S1), dan pegawai dengan tingkat

pendidikan SLTA sebanyak 8 orang. Dengan demikian persentase responden terbesar pada tingkat pendidikan Strata Satu pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar memberikan gambaran bahwa Sumber Daya Manusia dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar sangat mendukung kinerja pegawai.

Di samping itu adanya pegawai yang berpendidikan Strata Dua yang merupakan aset yang sangat baik dalam membimbing pegawai lainya dalam rangka meningkatkan kompetensi dan motivasi sebagai wadah dalam peningkatan kinerja pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar pada umumnya. Seiring dengan penerapan otonomi daerah, pembangunan disegala bidang khususnya pengembangan sumber daya manusia menuntut pegawai yang berkualitas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Persaingan pegawai menuntut adanya profesionalisme kerja yang semakin tinggi dan bekal keahlian yang memadai.

Tentunya pegawai tersebut didukung oleh jenjang pendidikan yang diperolehnya atau dengan kata lain latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai dapat mempengaruhi kompetensi dan kemampuan dalam melaksanakan tugas pokok yang pada akhirnya sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan data pendidikan formal pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar sekarang ini sangat mendukung kompetensi dan motivasi kerja pegawai menuju peningkatan kinerja pegawai dan termasuk dalam kategori sangat mendukung.

5.2.4 Masa Kerja

Kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar dapat juga dipengaruhi oleh faktor masa kerja. Masa kerja adalah lamanya seseorang menjadi pegawai yang sekaligus merupakan pengalaman kerja pegawai yang bersangkutan.

Masa kerja ini berkaitan dengan proses belajar dengan rentang waktu tertentu setiap aparatur belajar untuk lebih efisien dan efektif dalam melaksanakan tugas serta belajar mengembangkan diri. Dalam penelitian ini diasumsikan bahwa dalam rentang waktu tertentu setiap pegawai dalam lingkungan tertentu dapat belajar dari keberhasilan dalam melaksanakan tugas, baik dirinya maupun orang lain. Dengan demikian semakin lama masa kerja seorang pegawai, tentunya kesempatan bagi mereka untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik, demikian pula sebaliknya. Dengan masa kerja yang relatif lama diharapkan pengalaman, profesionalisme serta produktivitas seorang pegawai semakin tinggi. Jika di rinci masa kerja responden, maka dapat disajikan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 5.4 : Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

| No | Masa Kerja | Jumlah Pegawai |
|---------------|-------------|----------------|
| 1 | 5-10 Tahun | 5 |
| 2 | 10-20 Tahun | 48 |
| 3 | >20 Tahun | 4 |
| Jumlah | | 57 |

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2021

Data Tabel 5.4 tersebut di atas menunjukkan bahwa dari 57 responden terdapat 5 responden yang memiliki masa kerja antara 5 – 10 tahun, 48 responden yang memiliki masa kerja antara 10 – 20 tahun dan 4 orang responden yang memiliki masa kerja di atas 20 tahun, hal ini menunjukkan bahwa komposisi masa kerja responden terkonsentrasi di usia 10-20 tahun. Kondisi ini akan sangat menguntungkan karena masa kerja yang relatif lama akan melahirkan tingkat kematangan berpikir dan kematangan dalam proses peningkatan kualitas pekerjaan atau kinerja. Selain itu masa kerja di atas 20 tahun memberikan gambaran bahwa pada umumnya responden telah memiliki kemampuan dan pengalaman kerja yang sangat tinggi sehingga diharapkan bahwa dengan masa kerja yang relatif lama ini dapat meningkatkan motivasi pada masa yang akan datang dalam mendukung peningkatan kinerja yang lebih efektif dan efisien.

Disamping itu dengan masa kerja responden di atas 20 tahun dapat diasumsikan bahwa responden tersebut telah memiliki banyak pengalaman kerja sehingga sangat memudahkan responden dalam menyelesaikan tugas keseharian mereka. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat masa kerja pegawai akan berpengaruh baik pada motivasi maupun terhadap kinerja pegawai. Namun demikian dalam banyak kasus, lamanya masa kerja seorang pegawai tidak menjadi jaminan bahwa kemampuan mereka sudah baik dan dapat meningkatkan motivasi dirinya dan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing.

5.3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk pengujian ini dilakukan pada 30 responden, dimana masing-masing responden dilengkapi 36 item pernyataan yang merupakan penjabaran dari tiga variabel $X_1 - X_3$ dan variabel Y pada analisis regresi linier berganda. Pengujian instrumen ini meliputi uji validitas dan uji reliabilitas yang dilakukan dengan bantuan software SPSS 22.0.

5.3.1 Hasil Uji Validitas

Pengujian terhadap validitas ini dilakukan dengan menggunakan *Corrected Item Total Correlation*. *Corrected item total correlation* merupakan korelasi antara skor total item, interpretasinya dengan membandingkan nilai r_{hitung} dan r_{kritis} . Jika r_{hitung} lebih besar dari pada r_{kritis} maka instrumen dinyatakan valid. Dalam hal ini nilai r_{hitung} diwakili oleh nilai *Corrected item total correlation* berdasarkan perhitungan SPSS. Oleh karena itu jika nilai *Corrected Item Total Correlation* positif di atas angka 0,30, maka dinyatakan valid (Sugiyono: 2014). Data dan hasil lengkap uji validitas tertera pada tabel berikut:

Tabel 5.5 : Hasil analisis uji validitas

| Variabel | No Item Pernyataan | Corrected Item-Total Correlation | r_{kritis} | Keterangan |
|----------|--------------------|----------------------------------|--------------|------------|
| X1 | 1 | 0,481 | 0,30 | Valid |
| | 2 | 0,552 | 0,30 | Valid |
| | 3 | 0,394 | 0,30 | Valid |
| | 4 | 0,309 | 0,30 | Valid |
| | 5 | 0,475 | 0,30 | Valid |
| | 6 | 0,640 | 0,30 | Valid |

| | | | | |
|----|----|-------|------|-------|
| X2 | 7 | 0,579 | 0,30 | Valid |
| | 8 | 0,292 | 0,30 | Valid |
| | 9 | 0,637 | 0,30 | Valid |
| | 10 | 0,262 | 0,30 | Valid |
| | 11 | 0,558 | 0,30 | Valid |
| | 12 | 0,408 | 0,30 | Valid |
| | 13 | 0,353 | 0,30 | Valid |
| X3 | 14 | 0,654 | 0,30 | Valid |
| | 15 | 0,407 | 0,30 | Valid |
| | 16 | 0,531 | 0,30 | Valid |
| | 17 | 0,502 | 0,30 | Valid |
| | 18 | 0,670 | 0,30 | Valid |
| Y | 19 | 0,366 | 0,30 | Valid |
| | 20 | 0,480 | 0,30 | Valid |
| | 21 | 0,383 | 0,30 | Valid |
| | 22 | 0,590 | 0,30 | Valid |
| | 23 | 0,596 | 0,30 | Valid |
| | 24 | 0,655 | 0,30 | Valid |

Sumber: Data primer setelah diolah (2021)

Dari pengujian ini didapatkan bahwa ke-36 pernyataan yang diajukan pada 30 responden ternyata seluruhnya menunjukkan valid, meskipun beberapa diantaranya mendekati angka 0,30.

5.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

Untuk pengujian ini dipergunakan metode *Alpha-Cronbach*. Apabila dilakukan pengujian reliabilitas dengan metode ini, maka nilai r_{hitung} diwakili oleh nilai *Alpha-Cronbach*. Tingkat reliabilitas dengan metode *Alpha cronbach* diukur berdasarkan skala alpha nol (0) sampai dengan satu (1). Apabila skala tersebut

dikelompokkan ke dalam lima kelas range yang sama, maka ukuran kemantapan alpha dapat diinterpretasikan dalam lima kelas atau tingkatan.

Apabila nilai Alpha positif dan lebih besar 0,50 maka suatu instrumen dapat disebut reliabel (Sugioyono:2014). Data dan hasil lengkap uji reliabilitas ini selengkapnya tertera dalam tabel berikut:

Tabel 5.6 : Hasil analisis uji reliabilitas

| Variabel | Indikator | Cronbach's Alpha if Item Deleted | Keterangan |
|----------|-----------|----------------------------------|------------|
| X1 | 1 | 0,530 | Reliabel |
| X2 | 2 | 0,629 | Reliabel |
| X3 | 3 | 0,521 | Reliabel |
| Y | 4 | 0,543 | Reliabel |

Sumber: Data primer setelah diolah (2021)

Berpedoman pada hasil ini, maka nilai *Cronbach's Alpha* adalah diatas 0,50 yang artinya reliabel.

5.4. Analisis Regresi Linear Berganda

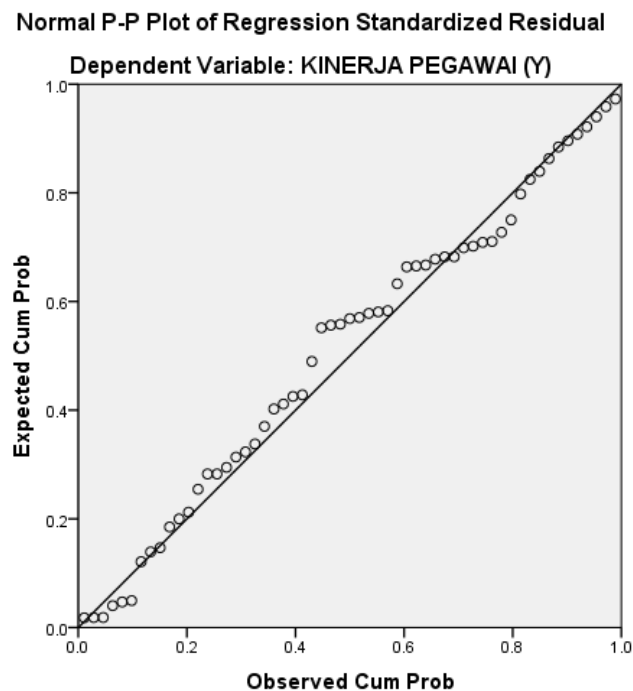
Regresi linier berganda digunakan untuk melakukan pengujian hubungan antara sebuah variabel dependent (terikat) dengan dua atau beberapa variabel independent (bebas) yang ditampilkan dalam bentuk persamaan regresi.

Berdasarkan tujuan penelitian ini maka yang pertama akan dianalisis adalah pengaruh beberapa faktor meliputi Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi, terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar.

5.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas pada model regresi digunakan untuk menguji apakah nilai residual yang dihasilkan dari regresi terdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki nilai residual yang terdistribusi secara normal. Beberapa metode uji normalitas yaitu dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal pada grafik Normal P-P Plot of regression standardized residual atau dengan uji One Sample Kolmogorov Smirnov. Uji normalitas residual dengan metode grafik yaitu dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal pada grafik Normal P-P Plot of regression standardized residual. Sebagai dasar pengambilan keputusannya, jika titik-titik menyebar sekitar dan mengikuti garis diagonal maka nilai residual tersebut telah normal. Berikut ditampilkan gambar 5.1 hasil uji normalitas dengan pendekatan grafik.

Gambar 5.1 : Hasil uji normalitas



Uji normalitas residual dengan metode grafik yaitu dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal pada grafik Normal P-P Plot of regression standardized residual. Karena titik-titik data menyebar mengikuti garis normal, maka dapat disimpulkan bahwa data yang diuji telah berdistribusi normal. Dengan demikian, data ini telah memenuhi asumsi normalitas.

5.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas (independen). Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2006). Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dan lawannya *Variance Inflation Factor* (VIF). Hasil uji multikolinearitas dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 5.7 : Hasil uji multikolinearitas data

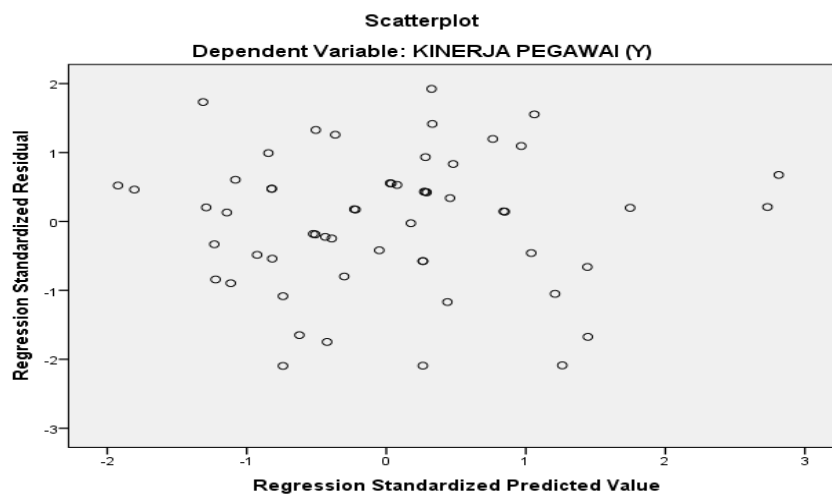
| Model | | Collinearity Statistics | |
|-------|----|-------------------------|-------|
| | | Tolerance | VIF |
| 1 | X1 | 0.996 | 1.004 |
| | X2 | 0.889 | 1.151 |
| | X3 | 0,872 | 1.147 |

Suatu model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas jika mempunyai nilai Tolerance dibawah 1 dan nilai VIF di bawah 10. Dari Tabel 5.7 dapat diketahui bahwa semua variabel independen memiliki nilai *Tolerance* berada di bawah 1 dan nilai VIF pada variable X1 jauh di bawah angka 10, sedangkan pada variable X2 nilai VIF lebih dari 10 yang berarti terjadi multikolinearitas pada variable X2 dan X3.

5.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas pada akuntan dengan menggunakan uji glejser ditunjukkan pada Gambar 5.3 di bawah ini.

Gambar 5.3 : Hasil uji glejser



Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser diperoleh bahwa data tersebar diatas dan dibawah titik 0 pada sumbu Y. Maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dan hasil uji dapat dilanjutkan.

5.5. Pengujian Hipotesis

5.5.1 Analisis Regresi Berganda

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik regresi. Hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.8 : Hasil Regresi Berganda

| | | Coefficients ^a | | | | | | |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 12.734 | 4.760 | | 2.675 | .010 | | |
| | KEPEMIMPINAN (X1) | .009 | .134 | .008 | .069 | .945 | .996 | 1.004 |
| | MOTIVASI (X2) | .488 | .132 | .484 | 3.697 | .001 | .869 | 1.151 |
| | KOMPETENSI (X3) | -.098 | .125 | -.103 | -.787 | .435 | .872 | 1.147 |

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

Adapun hipotesis pengujian yang digunakan untuk keputusan analisis adalah sebagai berikut:

H_0 = Model regresi tidak dapat dipakai untuk memprediksi variabel Kinerja Pegawai.

H_1 = Model regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel Kinerja Pegawai.

Jika $p > 0,05$ maka H_0 diterima

Jika $p < 0,05$ maka H_0 ditolak

Dari hasil analisis koefisien dapat juga dikemukakan nilai koefisien a, b_1 , b_2 , dan b_3 , dengan hasil sebagai berikut:

$$Y = 12,734 + 0,009X_1 + 0,488X_2 + (-0,098)X_3$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa:

- Konstanta sebesar 12,734 menyatakan bahwa jika tidak ada faktor Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi, maka tingkat Kinerja Pegawai pada

Kantor Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar adalah sebesar 12,734 satuan.

- Koefisien regresi variabel Kepemimpinan (X_1), koefisien bernilai positif sebesar 0,009. Artinya setiap penambahan satu satuan faktor Kepemimpinan, akan mempengaruhi perubahan Kinerja Pegawai sebesar 0,009 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan faktor Kepemimpinan sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan Kinerja Pegawai sebesar 0,009 satuan dengan asumsi X_2 , dan X_3 , tetap.
- Koefisien regresi variabel Motivasi Kerja (X_2), koefisien bernilai positif sebesar 0,488. Artinya setiap penambahan satu satuan faktor Motivasi Kerja, akan mempengaruhi peningkatan Kinerja Pegawai sebesar 0,488 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan faktor Motivasi Kerja sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan Kinerja Pegawai sebesar 0,488 satuan dengan asumsi X_1 , dan X_3 , tetap.
- Koefisien regresi variabel Kompetensi (X_3), koefisien bernilai negatif sebesar (-0, 098), artinya setiap penambahan satu satuan variabel Kompetensi akan mempengaruhi penurunan Kinerja Pegawai sebesar (-0, 098) satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan variabel Kompetensi sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penambahan Kinerja Pegawai sebesar (-0, 098) satuan dengan asumsi X_1 , dan X_2 , tetap.

Untuk selanjutnya digunakan uji F dan uji t untuk pembuktian hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya.

5.5.1.1 Uji F (Uji Simultan)

Output hasil analisis SPSS pada tabel ANOVA(a) yang juga telah ditampilkan pada tabel sebelumnya, terbaca nilai F_{hitung} sebesar 4,696 dengan tingkat signifikansi 0,006. Hipotesis pengujian yang digunakan untuk keputusan analisis ini adalah sebagai berikut:

- H_0 = Variabel independen dalam hal ini Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi, secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh bermakna terhadap Kinerja Pegawai.
- H_1 = Variabel independen dalam hal ini Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi, secara bersama-sama mempunyai pengaruh bermakna terhadap Kinerja Pegawai.

Pedoman yang digunakan adalah :

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak

Tabel 5.9 : Uji Simultan

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 55.051 | 3 | 18.350 | 4.696 | .006 ^b |
| | Residual | 207.089 | 53 | 3.907 | | |
| | Total | 262.140 | 56 | | | |

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

b. Predictors: (Constant), KOMPETENSI (X3), KEPEMIMPINAN (X1), MOTIVASI (X2)

Cara yang dapat digunakan dalam menganalisis hasil olahan data SPSS adalah dengan membandingkan Sig. dengan α . Jika $\text{Sig.} < \alpha$ maka H_0 ditolak. Pada tabel ANOVA(a) hasil olah data SPSS ver. 22.0 dapat ketahu Sig. 0,000 lebih kecil dari α 0,05 (5%).

Dari hasil perhitungan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 22.0 diperoleh hasil F_{hitung} 4.696. Pada tabel **ANOVA**^a diketahui df_1 sebesar 3 dan df_2 sebesar 53. Dengan tingkat α sebesar 5 %, maka H_0 ditolak. Hal ini mengandung arti bahwa variabel independen (X_{1-3}) secara bersama-sama mempunyai pengaruh bermakna terhadap variabel dependen (Y). Dengan kata lain bahwa ketiga faktor yang dianalisis, secara bersama-sama mempunyai pengaruh bermakna terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar.

5.5.1.2 Uji t (Uji Parsial)

Untuk pengaruh parsial variabel independen, maka langkah yang dilakukan adalah dengan melihat tingkat signifikansi atau kemaknaan koefisien korelasi parsial dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebasnya melalui uji t.

Hipotesis untuk pengujian ini adalah:

- H_0 = Koefisien regresi tidak signifikan
- H_1 = Koefisien regresi signifikan

Pedoman yang digunakan adalah

- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak
- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima

Dari hasil analisis regresi berdasarkan data olahan SPSS ver. 22.0 sebagaimana tertera pada lampiran, pada tabel **Coefficients(a)** dapat diketahui hasil perhitung t_{hitung} . Pada taraf kepercayaan 5 %, maka t_{tabel} diketahui sebesar 1,98.

Berikut disajikan data perbandingan antara t_{hitung} dan t_{tabel} dari masing-masing variabel bebas sebagaimana tertera dibawah ini:

Tabel 5.10 : Hasil uji t variabel independen

| No | Variabel Bebas | t_{hitung} | t_{tabel} | Kesimpulan |
|----|----------------|--------------|-------------|--------------------------|
| 1 | Konstanta (a) | 2,675 | 1,98 | $t_{hitung} > t_{tabel}$ |
| 2 | X_1 | 0,069 | 1,98 | $t_{hitung} < t_{tabel}$ |
| 3 | X_2 | 3,697 | 1,98 | $t_{hitung} > t_{tabel}$ |
| 4 | X_3 | -0,787 | 1,98 | $t_{hitung} < t_{tabel}$ |

Sumber: Data primer setelah diolah (2021)

Dari rekap tabel di atas dapat dijelaskan pengaruh masing-masing variabel independen sebagai berikut:

- Untuk variabel konstanta (a) memiliki t_{hitung} sebesar 2,675. Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} (1,98), maka H_0 ditolak. Artinya koefisien regresi signifikan maka dapat dikatakan bahwa variabel konstanta berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Organisasi (Y)
- Untuk variabel Kepemimpinan (X_1) terdapat $t_{hitung} = 0,069$ lebih kecil dari $t_{tabel} = 1,98$. Dengan demikian maka H_0 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa koefisien regresi tidak signifikan maka dapat dikatakan bahwa variabel X_1 secara parsial tidak berpengaruh secara nyata terhadap Kinerja Pegawai (Y).
- Untuk variabel Motivasi Kerja (X_2) terdapat t_{hitung} sebesar 3,697 lebih besar dan t_{tabel} sebesar 1,98. Dengan demikian H_0 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa koefisien regresi signifikan maka dapat dikatakan bahwa variabel X_2 secara parsial berpengaruh secara nyata terhadap Kinerja Pegawai (Y).

- Untuk variabel Kompetensi (X_3) terdapat t_{hitung} -0,787 lebih kecil dari $t_{tabel} = 1,98$. Dengan demikian H_a ditolak maka dapat dikatakan bahwa variabel X_3 secara parsial memiliki pengaruh negatif secara nyata terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Cara lain yang dapat digunakan untuk menganalisis pengaruh setiap variabel bebas terhadap variabel terikat adalah dengan membandingkan antara nilai Sig. dengan α .

Pedoman yang digunakan adalah

- Jika Sig. $< \alpha$ maka H_0 ditolak
- Jika Sig. $> \alpha$ maka H_0 diterima

Berdasarkan hasil uji SPSS ver 22.0 sebagaimana tertera pada lampiran, nilai Sig. tiap variabel bebas (a dan X_{1-3}) lebih kecil dari nilai α , dengan demikian H_0 ditolak. Artinya koefisien regresi tiap variabel bebas (X_{1-3}) signifikan terhadap Tabel 5.11 :

Tabel 5.11 : Hasil uji Parsial

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 12.734 | 4.760 | | 2.675 | .010 | | |
| | KEPEMIMPINAN (X1) | .009 | .134 | .008 | .069 | .945 | .996 | 1.004 |
| | MOTIVASI (X2) | .488 | .132 | .484 | 3.697 | .001 | .869 | 1.151 |
| | KOMPETENSI (X3) | -.098 | .125 | -.103 | -.787 | .435 | .872 | 1.147 |

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh *kepemimpinan* terhadap kinerja pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,945 > 0,05$, maka disimpulkan H1 ditolak, artinya *kepemimpinan* berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar.
- 2) Pengaruh *motivasi* terhadap kinerja pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$, maka disimpulkan H1 diterima, artinya *Motivasi* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar
- 3) Pengaruh *kompetensi* terhadap kinerja pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,435 > 0,05$, maka disimpulkan H3 ditolak, artinya *kompetensi tidak* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar.
- 4) Variabel Paling dominan

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah motivasi merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar. Untuk membuktikan hipotesis ini, maka digunakan koefisien regresi setiap variabel independen. Berikut di tampilkan nilai koefisien regresi variabel independen (X_{1-3}) sebagaimana tertera pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.12 : Nilai koefisien regresi variabel independen

| No | Variabel Bebas | β | Tingkat Pengaruh |
|----|----------------|-----------|------------------|
| 1 | X ₁ | 0,008 | 2 |
| 2 | X ₂ | 0,484 | 1 |
| 3 | X ₃ | (-0, 103) | 3 |

Sumber: Data primer setelah diolah (2021)

Pada tabel di atas, menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja (X₂) memiliki koefisien regresi paling tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja (X₂) memiliki pengaruh paling tinggi di antara dua variabel lainnya. Dengan demikian, hipotesis ketiga tidak dapat diterima.

5.6. Pembahasan

Berdasarkan analisis statistik yang telah dilakukan, nampak bahwa hasil uji F (lihat tabel) menunjukkan bahwa $F_{hitung} = 4,696 > F_{tabel} = 2,60$. Hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel bebas mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat. Artinya bahwa variabel Kepemimpinan (X₁), Motivasi Kerja (X₂), dan Kompetensi (X₃), secara serentak mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Berdasarkan didapatkan nilai F statistik sebesar 4,696 dengan nilai signifikansi 0,006 lebih kecil dari 0,05, maka dapat diketahui bahwa secara

simultan ada pengaruh signifikan antara (X_1), Motivasi Kerja (X_2), dan Kompetensi (X_3).

Dari hasil Uji t diperoleh hasil koefisien regresi dari setiap variabel bebas secara parsial adalah signifikan terhadap variabel terikat. Hal ini menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar dipengaruhi oleh variabel Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi.

5.6.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Variabel Kepemimpinan (X_1) menunjukkan bahwa koefisien regresi signifikan $0,945 > 0,05$ maka dapat dikatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hasil penelitian ini berbeda dengan Wendhth (2014), meneliti tentang gaya kepemimpinan, motivasi dengan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja.

Penelitian Asriadi (2011) meneliti “Analisis faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Variabel-variabel yang diteliti adalah kepemimpinan, kompetensi dan disiplin terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompetensi dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial dan simultan. Variabel yang paling dominan pengaruhnya adalah kepemimpinan.

Kepemimpinan belum memberikan pengaruh secara signifikan pada kinerja pegawai dalam penelitian ini disebabkan karena gaya kepemimpinan yang di terapkan tidak cocok dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan lebih cenderung ke gaya transaksional, dimana seharusnya gaya kepemimpinan yang cocok adalah gaya kepemimpinan yang kharismatik, demokratik dan lainnya. Penerapan gaya kepemimpinan transaksional di dasarkan karena pengangkatan kepemimpinan di dasarkan pada aspek kedekatan dengan topleader, tidak didasarkan pada kompetensi, pengalaman dan kemampuan. Hal lainnya adalah kepemimpinan yang ada belum menunjukkan kepada aspek profesionalisme dalam melaksanakan tugas dan hal lainnya.

Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok atau organisasi mengubah motivasi atau kompetensi anggota lainnya di dalam kelompok. Pemimpin yang efektif harus menghadapi tujuan-tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Keefektifan pemimpin secara khusus diukur dengan pencapaian dan satu atau beberapa kombinasi tujuan-tujuan tersebut. Individu dapat memandang pemimpinnya efektif atau tidak berdasarkan kepuasan yang mereka dapatkan dari pengalaman kerja secara keseluruhan. Pemimpin yang sejati harus selalu waspada terhadap risiko dan siap untuk bereaksi (Sitepu, 2010).

Kepemimpinan (*leadership*) telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh berbagai orang yang berbeda pula. Kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu prosea pengarahan dan pemberian pengaruh pada

kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Pemimpin berkaitan dengan bagaimana me motivasi bawahan agar bekerja dengan baik dan bisa meningkatkan kinerjanya,

Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Stogdil dalam Wahjosumidjo (2013) membuat kesimpulan bahwa: *There are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept* (kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan). Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain melalui pemotivasian untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah disepakati.

Wahjosumidjo (2013) menerjemahkan kepemimpinan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan interaksi antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Dalam suatu definisi terkandung suatu makna atau nilai-nilai yang dapat dikembangkan lebih jauh, sehingga dari suatu definisi dapat diperoleh suatu pengertian yang jelas dan menyeluruh tentang sesuatu. Satu diantara definisi kepemimpinan yang bermacam-macam tersebut, Tanenbaum, Weshler dan Massarik (Wahjosumidjo, 2013:17) mengemukakan: *Leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed, trough the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals.*

Para ahli biasanya mendefinisikan kepemimpinan menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi para pakar yang bersangkutan. Robbins (2011) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Gibson *et al.* (2012: 4) mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Manullang (2013) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan.

5.6.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Variabel Motivasi Kerja (X_2) terdapat t_{hitung} sebesar 3,697 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,98. Hal ini menunjukkan bahwa koefisien regresi signifikan maka dapat dikatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh secara nyata terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Muksonuddin (2013) Pengaruh Kompetensi Profesional dan Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menemukan bahwa: *Pertama*, Kompetensi profesional, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. ketiganya termasuk dalam kategori sedang. *Kedua*, kompetensi profesional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Natsir, (2013) menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada kantor sekretariat daerah kabupaten Mamuju, dengan faktor berpengaruh

mengembangkan karir, penghargaan, tanggung jawab, lingkungan kerja dengan menggunakan metode analisis regresi berganda dalam penelitian ini ditemukan bahwa pengembangan diri faktor berpengaruh dominan.

Wendhth (2014), meneliti tentang gaya kepemimpinan, motivasi dengan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja.

Motivasi merupakan kekuatan atau dorongan yang ada pada diri pegawai untuk bertindak (berperilaku) dalam cara-cara tertentu, Kekuatan tersebut berupa kesediaan individu untuk melakukan sesuatu atau sesuai kemampuan individu masing-masing.

Motivasi dirumuskan sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, yang di kondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Menurut Rivai (2014) adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu. Pendapat lain, motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal dan eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sifat antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu, Winardi (2014).

Teori yang mendukung dan memiliki relevansinya dengan penelitian ini adalah motivasi dari Maslow (Gibson *et al.*, 1997). Suatu teori motivasi manusia yang telah mendapat banyak perhatian pada masa lalu dikembangkan oleh

Abraham Maslow. Teori ini mengklasifikasikan kebutuhan manusia menjadi lima kategori dalam urutan menarik secara berurutan sampai kebutuhan yang paling mendasar cukup dipenuhi, seseorang tidak akan mengusahakan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Hirarki kebutuhan Maslow yang sangat terkenal ini terdiri atas: kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), merupakan kebutuhan pertama yang harus terpenuhi terlebih dahulu, kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidup dan merupakan kebutuhan yang paling mendasar dalam pemenuhan akan makan, minum, perumahan, seks, istirahat, dan lain-lain. Pemenuhan kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar karena merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi sebagai manusia normal dan untuk memenuhi kebutuhan biologisnya. Dalam penerapannya pada organisasi bisa berupa gaji, ruang dan waktu istirahat yang cukup, istirahat makan siang, udara yang bersih, air untuk minum, cuti untuk liburan, serta balas jasa.
- b. Kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*), merupakan kebutuhan kedua setelah kebutuhan pertama terpenuhi, kebutuhan ini meliputi perlindungan dan stabilitas. Dalam pemenuhan kebutuhan ini tidak hanya selama pada saat kerja, namun juga menyangkut perasaan aman akan masa depan dan hari tuanya. Penerapannya dalam organisasi adalah dengan pengembangan pegawai, kondisi kerja yang aman, rencana-rencana senioritas tenaga kerja, tabungan, uang pesangon, dan jaminan pensiun.

- c. Kebutuhan sosial (*social needs*), adalah penilaian pegawai terhadap pemenuhan organisasi terhadap kebutuhan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, keluarga asosiasi kelompok-kelompok kerja formal dan informal, kegiatan-kegiatan yang disponsori oleh organisasi, dan acara-acara peringatan.
- d. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), adalah penelitian pegawai terhadap pemenuhan organisasi terhadap kebutuhan status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri, penghargaan, kekuasaan, ego, promosi, hadiah, status, simbol, pengakuan, dan jabatan. Semakin tinggi status maka semakin tinggi pula kebutuhan akan pengakuan, penghormatan, harga diri dan lain-lain.
- e. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization needs*), yang meliputi penggunaan potensi diri pertumbuhan, pengembangan diri; Penerapannya adalah dalam bentuk menyelesaikan tugas-tugas yang sifatnya menantang melakukan pekerjaan-pekerjaan kreatif, dan pengembangan keterampilan.

Asumsi motivasi sering dibuat dengan menggunakan teori hirarki kebutuhan Maslow di mana tenaga kerja modern dengan teknologi meningkatkan kebutuhan dasar masyarakat secara fisiologis, aman, dan memiliki; untuk itu mereka termotivasi oleh kebutuhan penghargaan diri sendiri, orang lain, dan aktualisasi diri. Konsekuensinya, kondisi untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan ini diwujudkan dalam pelaksanaan kerja itu sendiri. Maslow menyebutkan tiga asumsi pokok dalam teorinya yaitu sebagai berikut:

- a) Manusia adalah makhluk yang selalu berkeinginan dan keinginan mereka ini selalu tidak pernah terpenuhi seluruhnya. Setelah satu keinginan terpenuhi maka akan langsung muncul keinginan yang lain. Proses ini akan berlangsung selama manusia itu masih hidup.
- b) Kebutuhan atau keinginan yang sudah terpenuhi tidak akan menjadi pendorong atau perangsang lagi.
- c) Kebutuhan manusia tersusun menurut hirarki tingkat pentingnya kebutuhan.

5.6.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Variabel Kompetensi (X_3) berdasarkan nilai signifikansi memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Artinya secara nyata kompetensi memberikan pengaruh yang berlawanan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini berbeda dengan pendapat Anwar (2012) pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi kerja pegawai, alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda hasil temuan menemukan bahwa variable pengetahuan, keterampilan, sikap professional dan wawasan berpengaruh terhadap kompetensi karyawan. Setelah diuji dengan Uji-F ternyata F-hitung lebih besar dari F-tabel, dengan menunjukkan bahwa sikap professional lebih dominan setelah diperbandingkan antara lain koefisien regresi (B) lebih besar dibandingkan dengan T-hitung lainnya.

Asmawati (2013) “Pengaruh Kompetensi Profesional dan Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menemukan bahwa: *Pertama*, Kompetensi profesional, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. ketiganya termasuk

dalam kategori sedang. *Kedua*, kompetensi profesional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi secara garis besar dapat diartikan sebagai suatu karakteristik dasar individu yang mempunyai hubungan kausal dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif dan berperformansi superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Karakteristik dasar mengandung pengertian bahwa kompetensi harus bersifat mendasar dan mencakup kepribadian seseorang serta dapat memprediksi sikap seseorang pada situasi dan aktivitas pekerjaan tertentu. Hubungan kausal berarti bahwa kompetensi dapat digunakan untuk memprediksikan kinerja (superior) seseorang, sedangkan kriteria yang dijadikan acuan berarti bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang yang bekerja dengan baik atau buruk, sebagaimana terukur pada kriteria spesifik atau standar. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu.

Pandangan tentang kompetensi juga dikemukakan oleh Roger dalam Alimin, (2014:39) yang memperkenalkan teori siklus pengembangan diri. Teori ini pada intinya memperkenalkan bahwa setiap sumber daya manusia yang berkembang dan maju, tidak terlepas dari adanya tiga unsur yang saling berkaitan yaitu unsur pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja.

Setiap individu sumber daya manusia yang memiliki pendidikan ditunjang dengan keterampilan merupakan sumber daya manusia yang handal. Sumber daya manusia yang memiliki keterampilan ditunjang dengan pengalaman kerja yang

matang merupakan sumber daya manusia yang kapabilitas. Sumber daya manusia yang memiliki pengalaman kerja dengan penguasaan teknologi yang tinggi, akan menjadi sumber daya manusia yang profesional.

Mengacu kepada teori-teori yang dikemukakan di atas, maka perlu diamati pentingnya kompetensi yang dimiliki oleh setiap sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya sesuai dengan akses kompetensi yang dimiliki untuk peningkatan kinerja.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi adalah merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang meliputi tingkat pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja yang dimiliki yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu.

Adapun dalam penelitian indikator kompetensi, respon terendah di temukan pada indikator keterampilan. Ditemukan ada beberapa sebanyak 10,5 % jawaban Tidak setuju dari responden dan jawaban Ragu-ragu sebesar 7%. Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan yang dimiliki oleh pegawai tidak sejalan dengan posisi yang diterimanya.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Analisis pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar dengan metode regresi linier berganda dapat disimpulkan beberapa hal yaitu:

1. Secara parsial, tiga faktor atau variabel yang menjadi analisis penelitian yaitu faktor Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi mempunyai pengaruh bermakna dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar.
2. Secara simultan, bahwa faktor Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi mempunyai pengaruh secara bermakna atau signifikan terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar.
3. Dari ketiga faktor tersebut, faktor yang paling dominan pengaruhnya adalah Motivasi Kerja, kemudian disusul oleh Kepemimpinan diposisi kedua, dan terakhir adalah Kompetensi.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dikemukakan pada bagian lain tulisan ini, beberapa saran yang perlu disampaikan antara lain:

1. Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar dalam hal ini Lingkup Kerja Sekretariat Daerah agar kiranya dalam penempatan pegawai memperhatikan

kompetensi yang dimiliki oleh para pegawai. Hal ini menjadi poin yang sangat penting karena kompetensi merupakan kemampuan utama yang dimiliki oleh seseorang/pegawai guna pencapaian tujuan organisasi. Jika hal ini tidak mendapat perhatian akan sangat berdampak pada kinerja yang dihasilkan oleh para pegawai. Begitu pula dalam hal kepemimpinan. Sosok pemimpin memiliki peran yang sangat besar dalam mengarahkan pegawai agar dapat menghasilkan kinerja yang baik.

2. Untuk dapat meningkatkan Kinerja Pegawai melalui Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar, maka hal yang utama untuk diperhatikan adalah Motivasi Kerja. Hal ini diperkuat dengan adanya hasil analisis yang menunjukkan bahwa Motivasi Kerja merupakan variabel paling dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai. Karena itu disarankan kepada pimpinan pada kantor tersebut kiranya dapat memberikan dukungan bagi peningkatan Motivasi Kerja Pegawai dengan melakukan langkah-langkah : kebutuhan mempertahankan hidup, rasa aman dan kebutuhan sosial, pemenuhan kebutuhan fisik, status sosial dan aktualisasi diri. Bagi pegawai, disarankan agar dapat membangun dan meningkatkan Kompetensi yang baik untuk berdasarkan kemampuan dan potensi yang ada dalam organisasi.
3. Penelitian ini belum meneliti faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa faktor yang dapat berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, tentunya sangatlah banyak, dan mengandung dimensi yang cukup luas. Karena keterbatasan peneliti, baik dari

sisi anggaran, waktu, dan tenaga, maka berbagai dimensi tersebut tidak dapat diteliti seluruhnya. Olehnya itu disarankan kepada peneliti-peneliti selanjutnya kiranya dapat melengkapi hasil penelitian ini dari sisi faktor lainnya demi keakuratan dan ketersediaan data base hasil penelitian yang dapat dijadikan rujukan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan Kinerja Pegawai, khususnya pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar.

4. Memperhatikan variabel kompetensi agar memberikan pengaruh nyata dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimin, 2014. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan Mewujudkan Organisasi yang Efektif dan Efisien melalui SDM Berdaya*, PT. Elex Media Komputindo Jakarta.
- Agusalim, 2010. *Human Resource Management in Quality and Quantity*. <http://humanresource.com>
- Gulick, Johson, 2014. *Human Resource Management in Quality and Quantity*. <http://humanresource.com>
- Hasibuan S.P Malayu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jakson, F. Cardoso, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Ofsset: Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama – Bandung
- Maslow, Husein. 2015. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Moekijat, 2012. *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Mulawarman, 2003. *Sistem Pendidikan Berbasis Pelatihan Kompetensi dan Inteligensi*. Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Muksanuddin, 2013. *Pelatihan; Suatu Pencerahan Kualitas SDM*. Penerbit Tarsito, Bandung.
- Nawawi, Hadari, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gajamadah University Press, Yogyakarta.
- Nelson, Neil, 2014. “Human Resource Management In Strenght Quality Prospective”. Published McGraw Hill, New York.
- Nasir, Soeprapto, 2015. *Pelatian dan Pendidikan; Kompetensi SDM yang Handal, Mandiri dan professional*. Penerbit Rineka Cipta: Jakarta.
- Robins,. 2012. *Pembangun Ekonomi Sumber Daya Manusia*, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Ruky Ahmad, 2012. *Sistem Manajemen Kinerja Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja*. Prima, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Saiful, 2013. *Management Ketenagakerjaan di Indonesia*. Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Schein, Spanicquet, 2014. “Human Resource Quality and Competence”. <http://humanresource.com>
- Siagian, P. Sondang, 2013. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara Jakarta.
- Siamamora, Henry, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE, YKPN, Yogyakarta.
- Sitepu., 2010. “Human Resource Management. Published by McGraw Hill”, USA.
- Siagian, Sondang P. 2013. *Kiat Peningkatan Produktivitas Kerja*. Rineka Cipta. Jakarta.

- Simamora, Henry. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YPKN. Yogyakarta.
- Wendith, David, dkk., 2014. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Andi Yogyakarta.
- Widya, Puspitas, 2014. *Aplikasi Pelatihan dan pengembangan Berbasis Kompetensi*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Lampiran I : Izin Penelitian



PEMERINTAH KABUPATEN POLEWALI MANDAR
**DINAS PENANAMAN MODAL DAN
PELAYANAN TERPADU SATU PINTU**

Jl.Manunggal NO. 11 Pekkabata Polewali, Kode Pos 91315

IZIN PENELITIAN

NOMOR : 503/39/IPL/DPMPTSP/II/2021

- Dasar :
1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Indonesia Nomor 7 Tahun 2014 atas Perubahan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Izin Penelitian;
 2. Peraturan Daerah Kabupaten Polewali Mamasa Nomor 2 Tahun 2016 Tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2009 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Bappeda dan Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Polewali Mandar;
 3. Memperhatikan :
 - a. Surat Permohonan Sdr (i) NURJANNAH B
 - b. Surat Rekomendasi dari Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Nomor : B-0035/Bakesbangpol/B. 1/410.7/II/2021, Tgl.26-01-2021

MEMBERIKAN IZIN

Kepada :

| | |
|------------------------------|-------------------------------------|
| Nama | : NURJANNAH B |
| NIM/NIDN/NIP | : 2018.MM.2.2113 |
| Asal Perguruan Tinggi | : STIE NOBEL INDONESIA |
| Fakultas | : - |
| Jurusan | : MAGISTER MANAJEMEN (S2) |
| Alamat | : MADATTE KEC. POLEWALI KAB. POLMAN |

Untuk melakukan Penelitian di Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar, yang dilaksanakan Pada Bulan Januari s/d Februari 2021 dengan Proposal berjudul **"PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KOMPETENSI, TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN POLEWALI MANDAR"**

Adapun Rekomendasi ini dibuat dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Sebelum dan sesudah melaksanakan kegiatan, harus melaporkan diri kepada Pemerintah setempat;
2. Penelitian tidak menyimpang dari izin yang diberikan;
3. Mentaati semua Peraturan Perundang-undangan yang berlaku dan mengindahkan adat istiadat setempat;
4. Menyerahkan 1 (satu) berkas copy hasil Penelitian kepada Bupati Polewali Mandar Up. Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu;
5. Surat Izin akan dicabut dan dinyatakan tidak berlaku apabila ternyata Pemegang Surat Izin tidak mentaati ketentuan-ketentuan tersebut di atas.

Demikian Izin Penelitian ini dikeluarkan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



Ditetapkan di Polewali Mandar
Pada Tanggal, 27 Januari 2021

**KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL DAN
PELAYANAN TERPADU SATU PINTU**

ANDI MASRI MASDAR, S.Sos., M.Si

Pangkat : Pembina

NIP : 19740206 199803 1 009

Tembusan:

1. Unsur Forkopinda di tempat.

Lampiran II : Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Kepada:

Yth, Bapak/Ibu Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar
di Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya penelitian dalam rangka penyusunan Tesis pada Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE Nobel Indonesia Makassar yang berjudul " Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Kompetensi, Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu sejenak untuk mengisi angket ini. Jawaban Bapak/Ibu tidak mempengaruhi penilaian kinerja anda.

Saya sangat menghargai atas segala partisipasi dan ketulusan Bapak/Ibu dalam menjawab kuesioner ini dan saya sangat berterima kasih atas semua kerjasamanya.

Petunjuk Penelitian

1. Isilah identitas dengan benar dan lengkap pada tempat yang telah disediakan
2. Isilah semua nomor dalam angket ini dan jangan sampai ada yang terlewatkan
3. Berilah tanda checklist (V) pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling dialami.
4. Jawablah setiap bagian kuesioner sesuai dengan petunjuk pengisian yang ada

Hormat Saya,
Peneliti

NURJANNAH B
2018. MM. 2. 2113

IDENTITAS RESPONDEN

A. Identitas Responden

Mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr (i) untuk mengisi data identitas berikut ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

| | | | |
|---|-------------------|---|-------------|
| 1 | Nama | : | |
| 2 | Bagian/Departemen | : | |
| 3 | Instansi | : | |
| 4 | Usia | : | tahun |
| 5 | Jabatan | : | |
| 6 | Masa kerja | : | tahun |
| untuk jawaban 7 dan 8 cukup dengan melingkari huruf didepan pilihan jawaban | | | |
| 7 | Pendidikan | a | SD |
| | | b | SMP |
| | | c | SMA |
| | | d | Diploma |
| | | e | Sarjana |
| | | f | Magister |
| 8 | Status Perkawinan | a | Nikah |
| | | b | Belum Nikah |

A. Petunjuk Pengisian Kuisisioner Penelitian

1. Isilah identitas dengan benar dan lengkap pada tempat yang telah disediakan
2. Isilah semua nomor dalam angket ini dan jangan sampai ada yang terlewatkan
3. Berilah tanda checklist (V) pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling dialami
4. Jawablah setiap bagian kuesioner sesuai dengan petunjuk pengisian yang ada

B. Isilah jawaban berikut sesuai dengan apayang Bapak/Ibu alami dengan cara memberi tanda checklist (√) pada kolom yang tersedia. Adapun makna dari tanda tersebut adalah sebagai berikut:

- SS = Sangat Setuju
 S = Setuju
 RR = Ragu-Ragu
 TS = Tidak Setuju
 STS = Sangat Tidak Setuju

Kepemimpinan (X1)

| No | Pernyataan | Alternatif Jawaban | | | | | Alasan terhadap pilihan jawaban |
|---------------------------|--|--------------------|---|----|----|-----|---------------------------------|
| | | SS | S | RR | TS | STS | |
| <i>Inovatif</i> | | | | | | | |
| 1. | Pimpinan memberikan keleluasaan kepada pegawai untuk bekerja sesuai metodenya dengan harapan kinerjanya menjadi baik | | | | | | |
| 2. | Pimpinan selalu menekankan hasil proses bekerja untuk memacu perbaikan kinerja pegawai | | | | | | |
| 3. | Pimpinan mengembangkan pandangan yang transparan sebagai dasar pengambilan keputusan | | | | | | |
| <i>Intelektual</i> | | | | | | | |
| 4. | Pimpinan menyelesaikan masalah berdasarkan data yang ada | | | | | | |
| 5. | Saya memiliki kemampuan intelektual dalam bekerja | | | | | | |
| 6. | Pimpinan memilki intelektual yang tinggi terhadap pekerjaanya | | | | | | |
| <i>Perhatian</i> | | | | | | | |
| 7. | Pimpinan selalu memberikan dorongan kepada pegawai agar meningkatkan kinerjanya | | | | | | |
| 8. | Pimpinan selalu ramah dalam melakukan pendekatan kepada pegawai untuk kelancaran pekerjaan | | | | | | |
| 9. | Pimpinan selalu mendelegasikan tanggung jawab kepada pegawai sehingga diharapkan kinerjanya baik | | | | | | |

Motivasi (X2)

| No | Pernyataan | Alternatif Jawaban | | | | | Alasan terhadap pilihan jawaban |
|-----------------------------|---|--------------------|---|----|----|-----|---------------------------------|
| | | SS | S | RR | TS | STS | |
| Mempertahankan hidup | | | | | | | |
| 10. | Saya memiliki sikap yang jelas terhadap pekerjaan. | | | | | | |
| 11. | Saya mendapatkan pekerjaan sesuai dengan kemampuan kerja yang saya miliki | | | | | | |
| 12. | Saya memperhatikan sikap yang baik dalam bekerja | | | | | | |
| Kebutuhan rasa aman | | | | | | | |
| 13. | Saya memiliki rasa keamanan dalam bekerja | | | | | | |
| 14. | Saya berpegang teguh pada nilai-nilai yang ada pada organisasi | | | | | | |
| 15. | Saya meyakini bahwa penanaman nilai dalam bekerja membantu dalam bekerja. | | | | | | |
| Kebutuhan sosial | | | | | | | |
| 16. | Saya berinteraksi dengan lingkungan sosial tempat saya bekerja | | | | | | |
| 17. | Organisasi memperhatikan lingkungan sosial | | | | | | |
| 18. | Saya memiliki keyakinan yang tinggi terhadap lingkungan sosial | | | | | | |

Kompetensi (X3)

| No | Pernyataan | Alternatif Jawaban | | | | | Alasan terhadap pilihan jawaban |
|---------------------|--|--------------------|---|----|----|-----|---------------------------------|
| | | SS | S | RR | TS | STS | |
| Pendidikan | | | | | | | |
| 19. | Saya mendapatkan pekerjaan sesuai dengan pendidikan saya | | | | | | |
| 20. | Saya meyakini bahwa pendidikan yang tinggi membantu dalam meningkatkan kinerja | | | | | | |
| 21. | Pimpinan memberikan kebebasan dalam mengembangkan diri dalam bentuk mengikuti pendidikan | | | | | | |
| Pelatihan | | | | | | | |
| 22. | Di beri kesempatan mengikuti pelatihan | | | | | | |
| 23. | Pelatihan yang saya ikuti membantu saya dalam meningkatkan kinerja | | | | | | |
| 24. | Saya meyakini bahwa pelatihan yang baik bermanfaat bagi pengembangan organisasi. | | | | | | |
| Keterampilan | | | | | | | |
| 25. | Saya memahami bahwa apa yang harus saya kerjakan | | | | | | |
| 26. | Nilai-nilai yang saya terapkan memudahkan saya dalam bekerja | | | | | | |
| 27. | Saya memiliki keterampilan dalam bekerja | | | | | | |

Kinerja pegawai (Y)

| No | Pernyataan | Alternatif Jawaban | | | | | Alasan terhadap pilihan jawaban |
|---------------------------------------|---|--------------------|---|----|----|-----|---------------------------------|
| | | SS | S | RR | TS | STS | |
| <i>Kuantitas Pekerjaan</i> | | | | | | | |
| 28. | Saya mencintai pekerjaan saya | | | | | | |
| 29. | Saya meyakini bahwa kualitas pekerjaan mampu meningkatkan kinerja | | | | | | |
| 30. | Saya memperhatikan kualitas dalam bekerja | | | | | | |
| <i>Output pekerjaan</i> | | | | | | | |
| 31. | Saya bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target | | | | | | |
| 32. | Pekerjaan yang di berikan saya kerjakan dengan baik | | | | | | |
| 33. | Saya meyakini bahwa banyak pekerjaan berdampak pada penambahan kompensasi dari organisasi | | | | | | |
| <i>Ketepatan dalam bekerja</i> | | | | | | | |
| 34. | Saya mengetahui secara teknis cara melaksanakan pekerjaan dengan tepat | | | | | | |
| 35. | Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target | | | | | | |
| 36. | Saya bekerja dengan sesuai SOP Organisasi | | | | | | |

Terima Kasih

Lampiran III : Hasil Validasi dari NII

LAMPIRAN

- **UJI VALIDITAS ITEM ($r > 0.2609$)**
- 1. Validitas Kepemimpinan (X1) SEBELUM ITEM DIHAPUS**

Correlations

| | | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | X1.7 | X1.8 | X1.9 | KEPEMIMPINAN (X1) |
|-------------------|---------------------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|-------------------|
| X1.1 | Pearson Correlation | 1 | -.029 | .021 | -.269* | .068 | .010 | .069 | .240 | .226 | .286* |
| | Sig. (2-tailed) | | .831 | .879 | .043 | .616 | .939 | .612 | .072 | .091 | .031 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X1.2 | Pearson Correlation | -.029 | 1 | .093 | -.084 | -.114 | .006 | -.002 | -.047 | -.198 | .151* |
| | Sig. (2-tailed) | .831 | | .490 | .534 | .397 | .967 | .988 | .731 | .140 | .263 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X1.3 | Pearson Correlation | .021 | .093 | 1 | -.170 | -.268* | -.140 | .181 | .131 | -.109 | .232 |
| | Sig. (2-tailed) | .879 | .490 | | .205 | .044 | .297 | .177 | .333 | .421 | .082 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X1.4 | Pearson Correlation | -.269* | -.084 | -.170 | 1 | .120 | .079 | .024 | -.289* | .059 | .226 |
| | Sig. (2-tailed) | .043 | .534 | .205 | | .374 | .561 | .859 | .029 | .664 | .091 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X1.5 | Pearson Correlation | .068 | -.114 | -.268* | .120 | 1 | .059 | -.149 | -.024 | .238 | .462** |
| | Sig. (2-tailed) | .616 | .397 | .044 | .374 | | .664 | .270 | .859 | .074 | .000 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X1.6 | Pearson Correlation | .010 | .006 | -.140 | .079 | .059 | 1 | .157 | .070 | .048 | .316* |
| | Sig. (2-tailed) | .939 | .967 | .297 | .561 | .664 | | .242 | .604 | .725 | .016 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X1.7 | Pearson Correlation | .069 | -.002 | .181 | .024 | -.149 | .157 | 1 | -.084 | -.035 | .345** |
| | Sig. (2-tailed) | .612 | .988 | .177 | .859 | .270 | .242 | | .534 | .797 | .009 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X1.8 | Pearson Correlation | .240 | -.047 | .131 | -.289* | -.024 | .070 | -.084 | 1 | .313* | .342** |
| | Sig. (2-tailed) | .072 | .731 | .333 | .029 | .859 | .604 | .534 | | .018 | .009 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X1.9 | Pearson Correlation | .226 | -.198 | -.109 | .059 | .238 | .048 | -.035 | .313* | 1 | .508** |
| | Sig. (2-tailed) | .091 | .140 | .421 | .664 | .074 | .725 | .797 | .018 | | .000 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| KEPEMIMPINAN (X1) | Pearson Correlation | .286* | .151 | .232 | .226 | .462** | .316* | .345** | .342** | .508** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .031 | .263 | .082 | .091 | .000 | .016 | .009 | .009 | .000 | |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |

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

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

SETELAH ITEM DIHAPUS

Correlations

| | | X1.1 | X1.5 | X1.6 | X1.7 | X1.8 | X1.9 | KEPEMIMPINAN (X1) |
|-------------------|---------------------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|-------------------|
| X1.1 | Pearson Correlation | 1 | .068 | .010 | .069 | .240 | .226 | .481** |
| | Sig. (2-tailed) | | .616 | .939 | .612 | .072 | .091 | .000 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X1.5 | Pearson Correlation | .068 | 1 | .059 | -.149 | -.024 | .238 | .552** |
| | Sig. (2-tailed) | .616 | | .664 | .270 | .859 | .074 | .000 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X1.6 | Pearson Correlation | .010 | .059 | 1 | .157 | .070 | .048 | .394** |
| | Sig. (2-tailed) | .939 | .664 | | .242 | .604 | .725 | .002 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X1.7 | Pearson Correlation | .069 | -.149 | .157 | 1 | -.084 | -.035 | .309* |
| | Sig. (2-tailed) | .612 | .270 | .242 | | .534 | .797 | .019 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X1.8 | Pearson Correlation | .240 | -.024 | .070 | -.084 | 1 | .313* | .475** |
| | Sig. (2-tailed) | .072 | .859 | .604 | .534 | | .018 | .000 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X1.9 | Pearson Correlation | .226 | .238 | .048 | -.035 | .313* | 1 | .640** |
| | Sig. (2-tailed) | .091 | .074 | .725 | .797 | .018 | | .000 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| KEPEMIMPINAN (X1) | Pearson Correlation | .481** | .552** | .394** | .309* | .475** | .640** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .002 | .019 | .000 | .000 | |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |

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

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

2. Validitas Motivasi (X2) SEBELUM ITEM DIHAPUS

Correlations

| | | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2.6 | X2.7 | X2.8 | X2.9 | MOTIVASI (X2) |
|---------------|---------------------|--------|--------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|---------------|
| X2.1 | Pearson Correlation | 1 | -.319* | -.053 | -.247 | .227 | .046 | .427** | .360** | .212 | .445** |
| | Sig. (2-tailed) | | .015 | .694 | .064 | .090 | .735 | .001 | .006 | .114 | .001 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X2.2 | Pearson Correlation | -.319* | 1 | -.223 | .021 | -.086 | .027 | -.298* | -.120 | .150 | .075* |
| | Sig. (2-tailed) | .015 | | .095 | .877 | .526 | .844 | .024 | .376 | .267 | .578 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X2.3 | Pearson Correlation | -.053 | -.223 | 1 | -.013 | -.059 | -.093 | -.115 | .108 | .068 | .214 |
| | Sig. (2-tailed) | .694 | .095 | | .925 | .663 | .489 | .396 | .425 | .615 | .110 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X2.4 | Pearson Correlation | -.247 | .021 | -.013 | 1 | .116 | -.162 | .147 | -.115 | -.127 | .275* |
| | Sig. (2-tailed) | .064 | .877 | .925 | | .391 | .229 | .277 | .393 | .347 | .038 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X2.5 | Pearson Correlation | .227 | -.086 | -.059 | .116 | 1 | .068 | .189 | .084 | .095 | .546** |
| | Sig. (2-tailed) | .090 | .526 | .663 | .391 | | .617 | .159 | .535 | .480 | .000 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X2.6 | Pearson Correlation | .046 | .027 | -.093 | -.162 | .068 | 1 | -.044 | .011 | -.129 | .263* |
| | Sig. (2-tailed) | .735 | .844 | .489 | .229 | .617 | | .746 | .938 | .337 | .048 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X2.7 | Pearson Correlation | .427** | -.298* | -.115 | .147 | .189 | -.044 | 1 | .197 | -.035 | .402** |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | .024 | .396 | .277 | .159 | .746 | | .143 | .794 | .002 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X2.8 | Pearson Correlation | .360** | -.120 | .108 | -.115 | .084 | .011 | .197 | 1 | .079 | .355** |
| | Sig. (2-tailed) | .006 | .376 | .425 | .393 | .535 | .938 | .143 | | .558 | .007 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X2.9 | Pearson Correlation | .212 | .150 | .068 | -.127 | .095 | -.129 | -.035 | .079 | 1 | .398** |
| | Sig. (2-tailed) | .114 | .267 | .615 | .347 | .480 | .337 | .794 | .558 | | .002 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| MOTIVASI (X2) | Pearson Correlation | .445** | .075 | .214 | .275* | .546** | .263* | .402** | .355** | .398** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | .578 | .110 | .038 | .000 | .048 | .002 | .007 | .002 | |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |

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

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

SETELAH ITEM DIHAPUS

Correlations

| | | X2.1 | X2.4 | X2.5 | X2.6 | X2.7 | X2.8 | X2.9 | MOTIVASI (X2) |
|---------------|---------------------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|---------------|
| X2.1 | Pearson Correlation | 1 | -.247 | .227 | .046 | .427** | .360** | .212 | .579** |
| | Sig. (2-tailed) | | .064 | .090 | .735 | .001 | .006 | .114 | .000 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X2.4 | Pearson Correlation | -.247 | 1 | .116 | -.162 | .147 | -.115 | -.127 | .292* |
| | Sig. (2-tailed) | .064 | | .391 | .229 | .277 | .393 | .347 | .028 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X2.5 | Pearson Correlation | .227 | .116 | 1 | .068 | .189 | .084 | .095 | .637** |
| | Sig. (2-tailed) | .090 | .391 | | .617 | .159 | .535 | .480 | .000 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X2.6 | Pearson Correlation | .046 | -.162 | .068 | 1 | -.044 | .011 | -.129 | .262* |
| | Sig. (2-tailed) | .735 | .229 | .617 | | .746 | .938 | .337 | .049 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X2.7 | Pearson Correlation | .427** | .147 | .189 | -.044 | 1 | .197 | -.035 | .558** |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | .277 | .159 | .746 | | .143 | .794 | .000 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X2.8 | Pearson Correlation | .360** | -.115 | .084 | .011 | .197 | 1 | .079 | .408** |
| | Sig. (2-tailed) | .006 | .393 | .535 | .938 | .143 | | .558 | .002 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X2.9 | Pearson Correlation | .212 | -.127 | .095 | -.129 | -.035 | .079 | 1 | .353** |
| | Sig. (2-tailed) | .114 | .347 | .480 | .337 | .794 | .558 | | .007 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| MOTIVASI (X2) | Pearson Correlation | .579** | .292* | .637** | .262* | .558** | .408** | .353** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .028 | .000 | .049 | .000 | .002 | .007 | |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |

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

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

3. Validitas Kompetensi (X3)SEBELUM ITEM DIHAPUS

Correlations

| | | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | X3.6 | X3.7 | X3.8 | X3.9 | KOMPETENSI (X3) |
|-----------------|---------------------|---------|--------|-------|---------|--------|-------|-------|-------|--------|-----------------|
| X3.1 | Pearson Correlation | 1 | -.295* | .031 | -.461** | .182 | .254 | -.030 | -.068 | .440** | .327* |
| | Sig. (2-tailed) | | .026 | .819 | .000 | .176 | .057 | .825 | .614 | .001 | .013 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X3.2 | Pearson Correlation | -.295* | 1 | -.243 | .076 | -.210 | .026 | .081 | -.030 | .209 | .139 |
| | Sig. (2-tailed) | .026 | | .069 | .573 | .117 | .845 | .550 | .824 | .119 | .304 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X3.3 | Pearson Correlation | .031 | -.243 | 1 | .001 | -.073 | -.030 | -.073 | .064 | .109 | .322* |
| | Sig. (2-tailed) | .819 | .069 | | .995 | .591 | .825 | .590 | .635 | .419 | .014 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X3.4 | Pearson Correlation | -.461** | .076 | .001 | 1 | .048 | -.167 | -.136 | .126 | -.205 | .144 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .573 | .995 | | .723 | .215 | .312 | .352 | .127 | .285 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X3.5 | Pearson Correlation | .182 | -.210 | -.073 | .048 | 1 | .246 | -.021 | -.185 | .142 | .404** |
| | Sig. (2-tailed) | .176 | .117 | .591 | .723 | | .065 | .874 | .168 | .292 | .002 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X3.6 | Pearson Correlation | .254 | .026 | -.030 | -.167 | .246 | 1 | -.186 | -.112 | .047 | .327* |
| | Sig. (2-tailed) | .057 | .845 | .825 | .215 | .065 | | .166 | .405 | .729 | .013 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X3.7 | Pearson Correlation | -.030 | .081 | -.073 | -.136 | -.021 | -.186 | 1 | .285* | .065 | .247 |
| | Sig. (2-tailed) | .825 | .550 | .590 | .312 | .874 | .166 | | .032 | .633 | .064 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X3.8 | Pearson Correlation | -.068 | -.030 | .064 | .126 | -.185 | -.112 | .285* | 1 | -.130 | .256 |
| | Sig. (2-tailed) | .614 | .824 | .635 | .352 | .168 | .405 | .032 | | .337 | .054 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X3.9 | Pearson Correlation | .440** | .209 | .109 | -.205 | .142 | .047 | .065 | -.130 | 1 | .584** |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | .119 | .419 | .127 | .292 | .729 | .633 | .337 | | .000 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| KOMPETENSI (X3) | Pearson Correlation | .327* | .139 | .322* | .144 | .404** | .327* | .247 | .256 | .584** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .013 | .304 | .014 | .285 | .002 | .013 | .064 | .054 | .000 | |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |

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

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

SETELAH ITEM DIHAPUS

Correlations

| | | X3.1 | X3.3 | X3.5 | X3.6 | X3.9 | KOMPETENSI (X3) |
|-----------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------|
| X3.1 | Pearson Correlation | 1 | .031 | .182 | .254 | .440** | .654** |
| | Sig. (2-tailed) | | .819 | .176 | .057 | .001 | .000 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X3.3 | Pearson Correlation | .031 | 1 | -.073 | -.030 | .109 | .407** |
| | Sig. (2-tailed) | .819 | | .591 | .825 | .419 | .002 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X3.5 | Pearson Correlation | .182 | -.073 | 1 | .246 | .142 | .531** |
| | Sig. (2-tailed) | .176 | .591 | | .065 | .292 | .000 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X3.6 | Pearson Correlation | .254 | -.030 | .246 | 1 | .047 | .502** |
| | Sig. (2-tailed) | .057 | .825 | .065 | | .729 | .000 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| X3.9 | Pearson Correlation | .440** | .109 | .142 | .047 | 1 | .670** |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | .419 | .292 | .729 | | .000 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| KOMPETENSI (X3) | Pearson Correlation | .654** | .407** | .531** | .502** | .670** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .002 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |

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

4. Validitas Kinerja pegawai (Y)SEBELUM ITEM DIHAPUS

Correlations

| | | Y.1 | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 | Y.6 | Y.7 | Y.8 | Y.9 | KINERJA PEGAWAI (Y) |
|---------------------|---------------------|-------|--------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|---------------------|
| Y.1 | Pearson Correlation | 1 | -.148 | .043 | -.005 | -.063 | .073 | .059 | .177 | .129 | .337* |
| | Sig. (2-tailed) | | .271 | .753 | .970 | .640 | .589 | .661 | .188 | .338 | .010 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| Y.2 | Pearson Correlation | -.148 | 1 | -.051 | .077 | -.028 | .201 | -.048 | .212 | .204 | .371** |
| | Sig. (2-tailed) | .271 | | .707 | .570 | .836 | .134 | .720 | .114 | .129 | .004 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| Y.3 | Pearson Correlation | .043 | -.051 | 1 | -.181 | -.150 | .072 | -.052 | -.111 | -.061 | .194* |
| | Sig. (2-tailed) | .753 | .707 | | .179 | .266 | .597 | .700 | .411 | .651 | .149 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| Y.4 | Pearson Correlation | -.005 | .077 | -.181 | 1 | .022 | .086 | -.120 | .050 | -.017 | .286* |
| | Sig. (2-tailed) | .970 | .570 | .179 | | .868 | .527 | .375 | .712 | .898 | .031 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| Y.5 | Pearson Correlation | -.063 | -.028 | -.150 | .022 | 1 | -.150 | -.166 | -.088 | .079 | .163* |
| | Sig. (2-tailed) | .640 | .836 | .266 | .868 | | .265 | .218 | .517 | .560 | .226 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| Y.6 | Pearson Correlation | .073 | .201 | .072 | .086 | -.150 | 1 | .062 | .245 | .212 | .552** |
| | Sig. (2-tailed) | .589 | .134 | .597 | .527 | .265 | | .647 | .067 | .113 | .000 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| Y.7 | Pearson Correlation | .059 | -.048 | -.052 | -.120 | -.166 | .062 | 1 | -.006 | -.158 | .244* |
| | Sig. (2-tailed) | .661 | .720 | .700 | .375 | .218 | .647 | | .966 | .239 | .067 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| Y.8 | Pearson Correlation | .177 | .212 | -.111 | .050 | -.088 | .245 | -.006 | 1 | .270* | .450** |
| | Sig. (2-tailed) | .188 | .114 | .411 | .712 | .517 | .067 | .966 | | .042 | .000 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| Y.9 | Pearson Correlation | .129 | .204 | -.061 | -.017 | .079 | .212 | -.158 | .270* | 1 | .523** |
| | Sig. (2-tailed) | .338 | .129 | .651 | .898 | .560 | .113 | .239 | .042 | | .000 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| KINERJA PEGAWAI (Y) | Pearson Correlation | .337* | .371** | .194 | .286* | .163 | .552** | .244 | .450** | .523** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .010 | .004 | .149 | .031 | .226 | .000 | .067 | .000 | .000 | |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |

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

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

SETELAH ITEM DIHAPUS

Correlations

| | | Y.1 | Y.2 | Y.4 | Y.6 | Y.8 | Y.9 | KINERJA PEGAWAI (Y) |
|---------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------------------|
| Y.1 | Pearson Correlation | 1 | -.148 | -.005 | .073 | .177 | .129 | .366** |
| | Sig. (2-tailed) | | .271 | .970 | .589 | .188 | .338 | .005 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| Y.2 | Pearson Correlation | -.148 | 1 | .077 | .201 | .212 | .204 | .480** |
| | Sig. (2-tailed) | .271 | | .570 | .134 | .114 | .129 | .000 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| Y.4 | Pearson Correlation | -.005 | .077 | 1 | .086 | .050 | -.017 | .383** |
| | Sig. (2-tailed) | .970 | .570 | | .527 | .712 | .898 | .003 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| Y.6 | Pearson Correlation | .073 | .201 | .086 | 1 | .245 | .212 | .590** |
| | Sig. (2-tailed) | .589 | .134 | .527 | | .067 | .113 | .000 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| Y.8 | Pearson Correlation | .177 | .212 | .050 | .245 | 1 | .270* | .596** |
| | Sig. (2-tailed) | .188 | .114 | .712 | .067 | | .042 | .000 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| Y.9 | Pearson Correlation | .129 | .204 | -.017 | .212 | .270* | 1 | .655** |
| | Sig. (2-tailed) | .338 | .129 | .898 | .113 | .042 | | .000 |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| KINERJA PEGAWAI (Y) | Pearson Correlation | .366** | .480** | .383** | .590** | .596** | .655** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .005 | .000 | .003 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |

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

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

- **UJI RELIABILITAS**

1. **RELIABILITAS KEPEMIMPINAN (X1)
SEBELUM ITEM DIHAPUS**

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 57 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 57 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha ^a | N of Items |
|-------------------------------|------------|
| -0.001 | 9 |

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.



Nilai Cronbach's Alpha
 $-0.001 < 0.50$

SETELAH ITEM DIHAPUS

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 57 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 57 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .300 | 6 |



Nilai Cronbach's Alpha
 $0.300 < 0.50$

2. RELIABILITAS MOTIVASI (X2)
SEBELUM ITEM DIHAPUS

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 57 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 57 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .012 | 9 |



Nilai Cronbach's Alpha
 $0.012 < 0.50$

SETELAH ITEM DIHAPUS

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 57 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 57 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .269 | 7 |



Nilai Cronbach's Alpha
 $0.269 < 0.50$

**3. RELIABILITAS KOMPETENSI (X3)
SEBELUM ITEM DIHAPUS**

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 57 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 57 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha ^a | N of Items |
|-------------------------------|------------|
| -0.017 | 9 |



Nilai Cronbach's Alpha
-0.017 < 0.50

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

SETELAH ITEM DIHAPUS

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 57 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 57 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .421 | 5 |



Nilai Cronbach's Alpha
0.421 < 0.50

**4. RELIABILITAS KINERJA PEGAWAI (Y)
SEBELUM ITEM DIHAPUS**

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 57 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 57 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .058 | 9 |



Nilai Cronbach's Alpha
 $0.058 < 0.50$

SETELAH ITEM DIHAPUS

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 57 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 57 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .443 | 6 |



Nilai Cronbach's Alpha
 $0.443 < 0.50$

- **UJI STATISTIK DESKRIPTIF (RESPONDEN DAN ITEM)**

- 1. DESKRIPTIF RESPONDEN**

JENIS KELAMIN

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid PRIA | 27 | 47.4 | 47.4 | 47.4 |
| WANITA | 30 | 52.6 | 52.6 | 100.0 |
| Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

UMUR

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 39-45 TAHUN | 13 | 22.8 | 22.8 | 22.8 |
| 46-50 TAHUN | 24 | 42.1 | 42.1 | 64.9 |
| 51-55 TAHUN | 7 | 12.3 | 12.3 | 77.2 |
| >55 TAHUN | 13 | 22.8 | 22.8 | 100.0 |
| Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

MASA KERJA

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 10-15 TAHUN | 49 | 86.0 | 86.0 | 86.0 |
| 16-20 TAHUN | 4 | 7.0 | 7.0 | 93.0 |
| >20 TAHUN | 4 | 7.0 | 7.0 | 100.0 |
| Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

PENDIDIKAN

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid SMA | 8 | 14.0 | 14.0 | 14.0 |
| SARJANA | 43 | 75.4 | 75.4 | 89.5 |
| S2 | 6 | 10.5 | 10.5 | 100.0 |
| Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

2. DESKRIPTIF ITEM PERNYATAAN

Item Kepemimpinan (X1)

X1.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | RR | 14 | 24.6 | 24.6 | 24.6 |
| | S | 40 | 70.2 | 70.2 | 94.7 |
| | SS | 3 | 5.3 | 5.3 | 100.0 |
| | Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

X1.5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 6 | 10.5 | 10.5 | 10.5 |
| | RR | 19 | 33.3 | 33.3 | 43.9 |
| | S | 17 | 29.8 | 29.8 | 73.7 |
| | SS | 15 | 26.3 | 26.3 | 100.0 |
| | Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

X1.6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | RR | 5 | 8.8 | 8.8 | 8.8 |
| | S | 41 | 71.9 | 71.9 | 80.7 |
| | SS | 11 | 19.3 | 19.3 | 100.0 |
| | Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

X1.7

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 3.5 | 3.5 | 3.5 |
| | RR | 10 | 17.5 | 17.5 | 21.1 |
| | S | 34 | 59.6 | 59.6 | 80.7 |
| | SS | 11 | 19.3 | 19.3 | 100.0 |
| | Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

X1.8

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 3.5 | 3.5 | 3.5 |
| | RR | 7 | 12.3 | 12.3 | 15.8 |
| | S | 40 | 70.2 | 70.2 | 86.0 |
| | SS | 8 | 14.0 | 14.0 | 100.0 |
| | Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

X1.9

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | RR | 8 | 14.0 | 14.0 | 14.0 |
| | S | 22 | 38.6 | 38.6 | 52.6 |
| | SS | 27 | 47.4 | 47.4 | 100.0 |
| | Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

Item Motivasi (X2)

X2.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | RR | 9 | 15.8 | 15.8 | 15.8 |
| | S | 33 | 57.9 | 57.9 | 73.7 |
| | SS | 15 | 26.3 | 26.3 | 100.0 |
| | Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

X2.4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 3 | 5.3 | 5.3 | 5.3 |
| | RR | 9 | 15.8 | 15.8 | 21.1 |
| | S | 23 | 40.4 | 40.4 | 61.4 |
| | SS | 22 | 38.6 | 38.6 | 100.0 |
| | Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

X2.5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 3.5 | 3.5 | 3.5 |
| | RR | 10 | 17.5 | 17.5 | 21.1 |
| | S | 21 | 36.8 | 36.8 | 57.9 |
| | SS | 24 | 42.1 | 42.1 | 100.0 |
| | Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

X2.6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 3.5 | 3.5 | 3.5 |
| | RR | 10 | 17.5 | 17.5 | 21.1 |
| | S | 33 | 57.9 | 57.9 | 78.9 |
| | SS | 12 | 21.1 | 21.1 | 100.0 |
| | Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

X2.7

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | RR | 11 | 19.3 | 19.3 | 19.3 |
| | S | 37 | 64.9 | 64.9 | 84.2 |
| | SS | 9 | 15.8 | 15.8 | 100.0 |
| | Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

X2.8

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | RR | 4 | 7.0 | 7.0 | 7.0 |
| | S | 43 | 75.4 | 75.4 | 82.5 |
| | SS | 10 | 17.5 | 17.5 | 100.0 |
| | Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

X2.9

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 3.5 | 3.5 | 3.5 |
| | RR | 7 | 12.3 | 12.3 | 15.8 |
| | S | 33 | 57.9 | 57.9 | 73.7 |
| | SS | 15 | 26.3 | 26.3 | 100.0 |
| | Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

Item Kompetensi (X3)**X3.1**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | RR | 12 | 21.1 | 21.1 | 21.1 |
| | S | 30 | 52.6 | 52.6 | 73.7 |
| | SS | 15 | 26.3 | 26.3 | 100.0 |
| | Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

X3.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 3 | 5.3 | 5.3 | 5.3 |
| | RR | 13 | 22.8 | 22.8 | 28.1 |
| | S | 23 | 40.4 | 40.4 | 68.4 |
| | SS | 18 | 31.6 | 31.6 | 100.0 |
| | Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

X3.5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 3.5 | 3.5 | 3.5 |
| | RR | 11 | 19.3 | 19.3 | 22.8 |
| | S | 25 | 43.9 | 43.9 | 66.7 |
| | SS | 19 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

X3.6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 3.5 | 3.5 | 3.5 |
| | RR | 12 | 21.1 | 21.1 | 24.6 |
| | S | 32 | 56.1 | 56.1 | 80.7 |
| | SS | 11 | 19.3 | 19.3 | 100.0 |
| | Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

X3.9

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 6 | 10.5 | 10.5 | 10.5 |
| | RR | 4 | 7.0 | 7.0 | 17.5 |
| | S | 21 | 36.8 | 36.8 | 54.4 |
| | SS | 26 | 45.6 | 45.6 | 100.0 |
| | Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

Item Kinerja pegawai (Y)

Y.1

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid RR | 10 | 17.5 | 17.5 | 17.5 |
| S | 36 | 63.2 | 63.2 | 80.7 |
| SS | 11 | 19.3 | 19.3 | 100.0 |
| Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

Y.2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid RR | 7 | 12.3 | 12.3 | 12.3 |
| S | 34 | 59.6 | 59.6 | 71.9 |
| SS | 16 | 28.1 | 28.1 | 100.0 |
| Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

Y.4

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid RR | 11 | 19.3 | 19.3 | 19.3 |
| S | 28 | 49.1 | 49.1 | 68.4 |
| SS | 18 | 31.6 | 31.6 | 100.0 |
| Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

Y.6

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid RR | 9 | 15.8 | 15.8 | 15.8 |
| S | 26 | 45.6 | 45.6 | 61.4 |
| SS | 22 | 38.6 | 38.6 | 100.0 |
| Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

Y.8

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid RR | 3 | 5.3 | 5.3 | 5.3 |
| S | 28 | 49.1 | 49.1 | 54.4 |
| SS | 26 | 45.6 | 45.6 | 100.0 |
| Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

Y.9

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid TS | 4 | 7.0 | 7.0 | 7.0 |
| RR | 13 | 22.8 | 22.8 | 29.8 |
| S | 22 | 38.6 | 38.6 | 68.4 |
| SS | 18 | 31.6 | 31.6 | 100.0 |
| Total | 57 | 100.0 | 100.0 | |

- **UJI ASUMSI KLASIK**

1. **UJI NORMALITAS (Nilai Sig. Kolmogorov >0.05)**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N | | 57 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | .0000000 |
| | Std. Deviation | 1.92302333 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .114 |
| | Positive | .060 |
| | Negative | -.114 |
| Test Statistic | | .114 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .061 ^c |

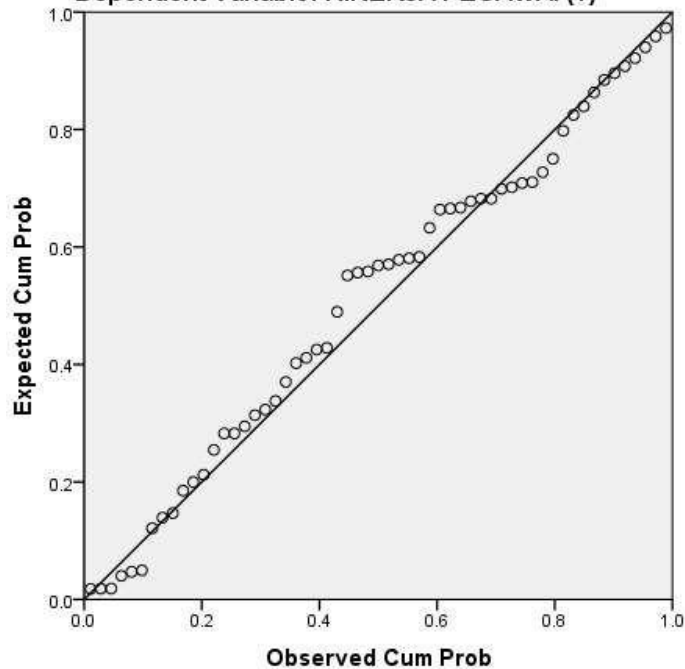
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)



2. UJI MULTIKOLINIERITAS → NILAI VIF < 10.00

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 12.734 | 4.760 | | 2.675 | .010 | | |
| | KEPEMIMPINAN (X1) | .009 | .134 | .008 | .069 | .945 | .996 | 1.004 |
| | MOTIVASI (X2) | .488 | .132 | .484 | 3.697 | .001 | .869 | 1.151 |
| | KOMPETENSI (X3) | -.098 | .125 | -.103 | -.787 | .435 | .872 | 1.147 |

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

3. UJI AUTOKORELASI

- Jumlah n = 57
- jumlah k (independen variabel) = 3
- Nilai dL = 1.463
- Nilai dU = 1.684
- Nilai Dw = 2.211
- Kesimpulan = $Dw > dU$ ($2.211 > 1.684$) = Tidak Terdapat autokorelasi

Model Summary^b

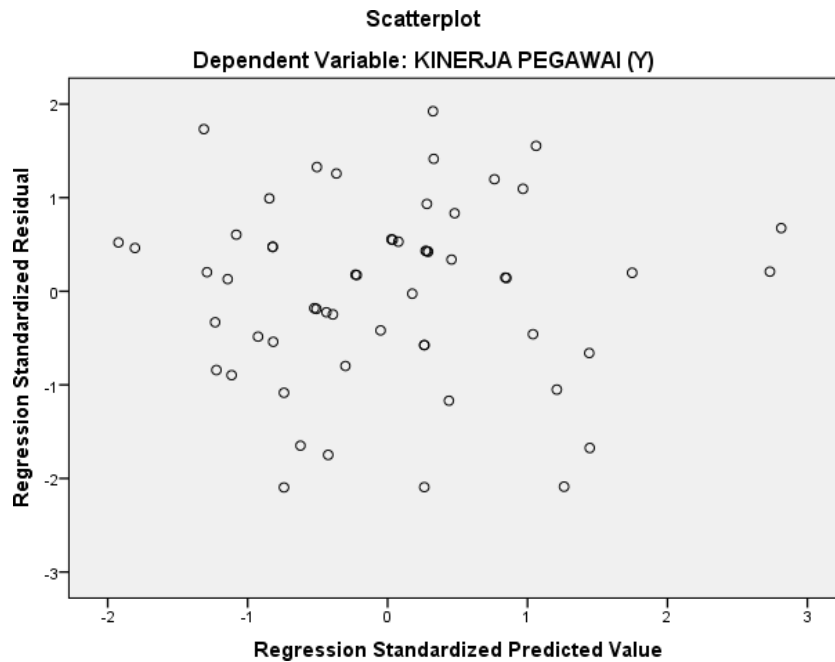
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | .458 ^a | .210 | .165 | 1.97670 | 2.211 |

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI (X3), KEPEMIMPINAN (X1), MOTIVASI (X2)

b. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

4. UJI HETEROSKEDASTISITAS

Data tersebar di atas dan di bawah titik 0 pada sumbu Y, disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas



- **UJI HIPOTESIS**

1. **UJI T → T TABEL = 2.004**

t hitung > t tabel = ADA PENGARUH

t hitung < t tabel = TIDAK ADA PENGARUH

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 12.734 | 4.760 | | 2.675 | .010 | | |
| | KEPEMIMPINAN (X1) | .009 | .134 | .008 | .069 | .945 | .996 | 1.004 |
| | MOTIVASI (X2) | .488 | .132 | .484 | 3.697 | .001 | .869 | 1.151 |
| | KOMPETENSI (X3) | -.098 | .125 | -.103 | -.787 | .435 | .872 | 1.147 |

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

2. UJI F → F TABEL = 2.78

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 55.051 | 3 | 18.350 | 4.696 | .006 ^b |
| | Residual | 207.089 | 53 | 3.907 | | |
| | Total | 262.140 | 56 | | | |

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

b. Predictors: (Constant), KOMPETENSI (X3), KEPEMIMPINAN (X1), MOTIVASI (X2)

3. UJI KOEFISIEN REGRESI

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | .458 ^a | .210 | .165 | 1.97670 | 2.211 |

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI (X3), KEPEMIMPINAN (X1), MOTIVASI (X2)

b. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)



Lembaga Pelatihan Kerja (LPK)
NOBEL INDONESIA INSTITUTE
Izin resmi Pemerintah Kota Makassar No. 503/0001/LPK/DPM-PTS/V/2018

SURAT KETERANGAN

No.465/DBK/S.KET/NII/III/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini, Direktur Pengembangan dan Operasional Nobel Indonesia Institute, menerangkan bahwa:

Nama : NURJANNAH B

NIM : 2018MM22113

Program Studi: MANAJEMEN PEMERINTAHAN DAERAH

Alamat/No.Hp : 085341243355

Adalah benar telah melakukan **pengolahan data dan validasi data** di Lembaga Pelatihan Kerja (LPK) Nobel Indonesia Institute, sebagai Lembaga resmi yang ditunjuk oleh Program Pasca Sarjana STIE Nobel Indonesia. Data yang ada telah diperiksa dan **disetujui oleh pembimbing** untuk tetap digunakan dalam ujian hasil (terlampir catatan hasil pemeriksaan).

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Makassar, 16 Maret 2021

Direktur Pengembangan dan Operasional NII,



Mutiari Mubyl
Mutiari Mubyl, M.Psi., Psikolog., CGA.



Lembaga Pelatihan Kerja (LPK)
NOBEL INDONESIA INSTITUTE
Izin resmi Pemerintah Kota Makassar No. 503/0001/LPK/DPM-PTS/V/2018

LAMPIRAN

Catatan Hasil Pemeriksaan:

1. Item – item yang diperiksa sudah valid, nilai r hitung $>$ r tabel (0.2609)
2. Item – item yang diperiksa belum reliabel, nilai reliabilitas $<$ 0.50
3. Hasil uji deskriptif item dan data responden sudah dicantumkan
4. Hasil uji asumsi klasik sudah dicantumkan, dengan hasil berikut:
 - a. Uji normalitas yang digunakan adalah uji Kolmogorov Smirnov data terdistribusi secara normal
 - b. Untuk uji multikolinearitas yang dilihat dari syarat nilai VIF ($<$ 10.00) dan nilai tolerance ($>$ 0.10), sudah memenuhi syarat, yaitu nilai VIF $>$ 10.00
 - c. Tidak terdapat autokorelasi.
 - d. Tidak terjadi heteroskedastisitas
5. Hasil uji hipotes, menunjukkan:
 - a. Nilai koefisien regresi (r square) sebesar 0.210

Silahkan ditunjukkan dan didiskusikan dengan pembimbing terkait beberapa hasil yang belum memenuhi syarat di atas, untuk kemudian disarankan/direkomendasikan oleh pembimbing dengan salah 1 pilihan berikut:

- Mahasiswa merevisi data dan memenuhi syarat terlebih dahulu
- Mahasiswa melanjutkan dengan hasil yang sudah ada

Silahkan mengabari lembaga kembali, terkait saran/rekomendasi pembimbing, untuk kemudian dibuatkan surat keterangan telah melakukan validasi/olah data di lembaga. Terlampir pula prosedur validasi lembaga, sebagai bahan acuan terbitnya surat keterangan validasi. Terima Kasih.