

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN KOMITMEN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PENGELOLAAN  
KEUANGAN DAN ASET DAERAH KOTA MAKASSAR**

**TESIS**  
**Untuk Memenuhi Syarat**  
**Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**

**WAHYU FADHYLLAH**  
**2018.MM.2.2028**

**PROGRAM PASCASARJANA**  
**STIE NOBEL INDONESIA**  
**MAKASSAR**  
**2021**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN KOMITMEN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PENGELOLAAN  
KEUANGAN DAN ASET DAERAH KOTA MAKASSAR**

**TESIS**  
**Untuk Memenuhi Syarat**  
**Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**

**WAHYU FADHYLLAH**  
**2018.MM.2.2028**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PROGRAM PASCASARJANA**  
**STIE NOBEL INDONESIA**  
**MAKASSAR**  
**2020**



**PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN KOMITMEN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PENGELOLAAN  
KEUANGAN DAN ASET DAERAH KOTA MAKASSAR**

Oleh:

**WAHYU FADHYLLAH**

Telah dipertahankan di depan Penguji

Pada tanggal 15 Maret 2021

Dinyatakan telah memenuhi syarat

**Menyetujui :**

**Komisi Pembimbing**

**Ketua,**

**Anggota,**

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

**Dr. Asri, S.Pd., M.Pd.**

**Mengetahui :**

**Direktur PPS  
STIE Nobel Indonesia,**

**Ketua Program Studi  
Magister Manajemen,**

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

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

**HALAMAN IDENTITAS**  
**MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI**

JUDUL TESIS:

“PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KOMITMEN TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET  
DAERAH KOTA MAKASSAR“

Nama Mahasiswa : Wahyu Fadhyllah  
NIM : 2018.MM.2.2028  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

**KOMISI PEMBIMBING**

Ketua : Dr. Muhammad Idris, SE.,M.Si  
Anggota : Dr. Asri, S.Pd.,M.Pd

**TIM DOSEN PENGUJI**

Dosen Penguji 1 : Dr. Sylvia Sjarlis, SE.,M.Si.,Ak.,CA  
Dosen Penguji 2 : Dr. NS Husni Machmuddin, S.KM, S.Kep.,M.Kes

Tanggal Ujian : 15 Maret 2021  
SK Penguji Nomor : 162/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 dpata dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) iini 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,**



**WAHYU FADHYLLAH**  
**2018.MM.2. 2028**

## 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 Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar”*.

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

Berkenaan dengan penulisan Tesis ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Muhammad Idris, S.E., M.Si selaku pembimbing I dan Dr. Asri, S.Pd., M.Pd 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. Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si Selaku Penjaminan Mutu Prodi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia Makassar dengan cermat, penuh perhatian memberikan motivasi untuk tetap bersemangat dalam menyelesaikan studi ini.
5. Bapak/Ibu Dosen dan staff yang telah mengajar dan membina mahasiswa selama proses perkuliahan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini.
6. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia, atas kebersamaan yang dilalui bersama penuh suka cita.
7. 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

**Wahyu Fadhyllah. 2021.** Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar, dibimbing oleh Muhammad Idris dan Asri.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh (1) secara parsial Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar. (2) pengaruh secara simultan Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar. (3) variabel yang paling dominan berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar .

Penelitian ini dilakukan pada Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar. Penentuan sampel menggunakan teknik jenuh dengan mengambil seluruh populasi yang ada, yaitu sebanyak 46 orang pegawai. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket dan studi dokumen. Metode analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa (1) secara parsial Kepemimpinan, berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar. Ini berarti bahwa Kepemimpinan, berpengaruh tidak nyata terhadap Kinerja Pegawai (2) secara parsial motivasi, berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar. Ini berarti bahwa motivasi mampu meningkatkan Kinerja Pegawai secara nyata (3) secara parsial komitmen berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar (4) secara simultan Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar (5) secara parsial menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar, hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkat motivasi kerja pegawai akan semakin meningkatkan Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar.

**Kata kunci:** *Kepemimpinan, Motivasi, komitmen dan Kinerja.*





## ABSTRACT

**Wahyu Fadhyllah. 2021.** *The Effect of Leadership, Motivation, and Commitment to Employee Performance of the Makassar City Regional Financial and Asset Management Board, supervised by Muhammad Idris and Asri.*

*This study aims to analyze the effect of (1) partially leadership, motivation, and commitment to the performance of the Makassar City Regional Financial and Asset Management Agency employees (2) the simultaneous influence of leadership, motivation and commitment to the performance of the Makassar City Regional Financial and Asset Management Agency employees. (3) the most dominant variable influencing the Employee Performance of the Regional Financial and Asset Management Agency of Makassar City.*

*This study was conducted at the Regional Financial and Asset Management Agency of Makassar City. Determination of the sample using saturated technique by taking the entire population, as many as 46 employees. The data collection methods used were questionnaires and document studies. The analytical method used is descriptive statistical analysis and multiple linear regression analysis.*

*The results of the study conclude that (1) partially leadership has no significant effect on the employee performance of the Makassar City Regional Financial and Asset Management Agency. This means that leadership has no significant effect on employee performance (2) partially motivation, has a significant effect on employee performance of the Makassar City Regional Financial and Asset Management Agency. This means that motivation is able to significantly increase employee performance (3) partially commitment has no significant effect on Employee Performance of the Makassar City Regional Financial and Asset Management Agency (4) simultaneously Leadership, Motivation and Commitment have a positive and significant effect on Employee Performance at the Agency. Makassar City Regional Financial and Asset Management (5) partially shows that the motivation variable has a dominant influence on Employee Performance at the Makassar City Regional Financial and Asset Management Agency, this indicates that the increasing employee work motivation will further increase the Employee Performance of the Financial and Asset Management Agency, Makassar City Area.*

**Keywords:** *Leadership, Motivation, Commitment and Performance.*



## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Halaman Dalam .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Kata Pengantar .....	iv
Abstrak .....	vi
Abstract .....	vii
Daftar Isi .....	x
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Lampiran.....	xii
Pernyataan Orisinalitas Tesis .....	xiii
Identitas Mahasiswa, Pembimbing dan Penguji .....	xiv
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian .....	8
1.4. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu .....	10
2.2. Kepemimpinan.....	12
2.2.2 Definisi Kepemimpinan .....	12
2.2.3 Perkembangan Teori Kepemimpinan .....	14
2.2.4 Jenis - Jenis Kepemimpinan .....	20
2.3. Motivasi.....	25
2.3.1 Pengertian Motivasi .....	25
2.3.2 Teori Motivasi.....	26
2.3.3 Manfaat Motivasi .....	29
2.3.4 Jenis – Jenis Motivasi.....	29
2.3.5 Tujuan Motivasi .....	30
2.4. Komitmen.....	32
2.4.1 Pengertian Komitmen.....	32
2.4.2 Komitmen Organisasi.....	36
2.5. Kinerja.....	40
2.5.1 Pengertian Kinerja .....	40
2.5.2 Penilaian Kinerja .....	41
2.5.2 Dimensi Kinerja Pegawai .....	42

<b>BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b>	
3.1. Kerangka Konseptual .....	45
3.2. Hipotesis Penelitian .....	47
3.3. Definisi Operasional Variabel .....	48
<b>BAB IV. METODE PENELITIAN</b>	
4.1. Desain Penelitian .....	51
4.2. Tempat dan Waktu Penelitian .....	51
4.3. Jenis dan Sumber Data .....	51
4.4. Populasi dan Sampel .....	52
4.5. Metode Analisis Data.....	54
<b>BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1. Karakteristik Responden .....	60
5.2. Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	65
5.3. Uji Kualitas Data .....	76
5.4. Pengujian Hipotesis .....	84
5.5. Pembahasan Hasil Penelitian.....	90
<b>BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1. Simpulan .....	100
6.2. Saran .....	101
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN - LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1	Deskripsi Responden Berdasarkan Kelompok Usia .....	61
2	Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	62
3	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	64
4	Deskripsi Responden terhadap Kepemimpinan.....	66
5	Deskripsi Responden terhadap Motivasi Kerja .....	69
6	Deskripsi Responden terhadap Komitmen .....	72
7	Deskripsi Responden terhadap Kinerja .....	74
8	Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan( $X_1$ ) .....	77
9	Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ).....	78
10	Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen( $X_3$ ) .....	79
11	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	80
12	Hasil Uji Reliabilitas .....	81
13	Hasil Uji Multikolinearitas Data.....	83
14	Hasil Regresi Linear Berganda .....	85
15	Hasil Uji F .....	87
16	Hasil Parsial.....	87
17	Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	89
18	Hasil Regresi Linear Berganda .....	85

## DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1	Kerangka Konseptual Penelitian	47
2	Tabulasi data responden	109
3	Output hasil olah data	110
4	Surat keterangan pengolahan dan validasi data	130
5	Surat izin penelitian	132



## DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
1	Kuesioner penelitian	104
2	Tabulasi data responden	109
3	Output hasil olah data	110
4	Surat keterangan pengolahan dan validasi data	130
5	Surat izin penelitian	132

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia adalah aset yang terpenting dalam meningkatkan kinerja organisasi, baik organisasi swasta, sosial, maupun pemerintah. Segala proses yang diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari sumber daya manusia, baik dari pengambilan keputusan, hingga pada proses evaluasi yang semuanya tidak dapat dipisahkan dari unsur sumber daya manusia. Demikian halnya atas suatu organisasi/instansi pemerintah yang menekankan bahwa sumber daya manusia yang dalam hal ini pegawai berperan penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itulah pegawai merupakan kunci penentu keberhasilan suatu organisasi, sehingga setiap pegawai dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, serta semangat kerja tinggi.

Sehingga jika kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi akan meningkat, yang menuju pada pencapaian tujuan dan sasaran yang diinginkan. Keberhasilan organisasi dinilai dari suksesnya organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran serta pencapaian visi dan misi. (Handoko, 2008) Pencapaian tujuan organisasi, merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja pegawai. Sebab dengan adanya peningkatan kinerja pegawai, maka akan mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi pemerintahan dalam pencapaian

tujuan, baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang. Kinerja pegawai pada dasarnya adalah suatu gambaran mengenai kemampuan pegawai dalam menangani setiap pekerjaan, tinggi rendahnya kinerja pegawai dapat dinilai oleh kemampuan pegawai dalam menghasilkan suatu pekerjaan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, dimana menurut Pasolong (2008), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi adalah: kemampuan, motivasi, energi, teknologi, kepemimpinan, kompensasi, kejelasan tujuan, kedisiplinan dan lingkungan kerja. Sedangkan menurut Alwi (2008) bahwa kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui komitmen kerja yakni bentuk loyalitas lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Mengacu dari teori tersebut, maka dalam penelitian ini peneliti hanya menfokuskan pada tiga faktor saja yakni: kepemimpinan, motivasi dan komitmen kerja, alasannya karena ketiga variabel ini menjadi fokus permasalahan yang ada pada instansi yang diteliti.

Kepemimpinan seorang pemimpin dalam organisasi sangat penting dalam kemajuan organisasi untuk maju mundurnya suatu organisasi tergantung dari kepemimpinan seorang pemimpin baik dalam proses mempengaruhi, mengarahkan dan memberikan pengaruh yang penting agar tujuan organisasi tercapai. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Widyatmini dan Hakim (2008) mengatakan,

seorang pemimpin harus menyatukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi.

Teori path Goal mengansumsikan bahwa pimpinan bisa mengubah gaya atau perilaku mereka untuk memenuhi permintaan dari situasi tertentu, misalnya saat menghadapi kelompok bawahan baru atau proyek baru, pemimpin mungkin berperilaku direktif dalam membuat prosedur kerja dan menjelaskan apa yang mesti dilakukan. Berikutnya, pemimpin dapat menggunakan perilaku suportif untuk meningkatkan kepaduan kelompok dan menumbuhkan iklim positif. Setelah kelompok familier dengan tugas dan saat masalah-masalah baru ditemukan, pemimpin dapat menampakkan perilaku partisipatif untuk meningkatkan motivasi anggota kelompok.

Proses kepemimpinan secara singkat sering dikatakan sebagai cara untuk mencapai tujuan melalui orang lain. Orang lain disini bisa diartikan sebagai orang-perorang, atau sekelompok orang. Akan tetapi karena orang banyak itu terdiri dari individu dengan kebutuhan yang bervariasi, diperlukan kiat-kiat khusus untuk mengatur supaya kebutuhan, keinginan, dan kepentingan yang bermacam-macam tersebut bisa terakomodasi sehingga timbul dorongan atau motivasi untuk secara mandiri bekerja mencapai tujuan pribadi maupun kelompok. Dalam proses kepemimpinan, motivasi merupakan sesuatu yang esensial dalam kepemimpinan, karena memimpin adalah memotivasi.

Seorang pemimpin harus bekerja bersama-sama dengan orang lain atau bawahannya, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada

bawahan. Seorang pemimpin memotivasi pengikut melalui kepemimpinan tertentu yang akan menghasilkan pencapaian tujuan kelompok dan tujuan individu. Pengikut yang termotivasi akan berusaha mencapai tujuan secara sukarela dan selanjutnya menghasilkan kepuasan. Kepuasan mengakibatkan kepada perilaku pencapaian tujuan yang diulang kembali untuk mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan dimasa yang akan datang. Teori Sifat Kepemimpinan mengasumsikan kepemimpinan tidak dilahirkan dan tidak dapat dibuat. Kepemimpinan terdiri dari karakter dan sifat yang diturunkan.

Karakter dan sifat tersebut yang membedakan seseorang sebagai pemimpin. Gheselli yang dikutip dari Manning dan Curtis (2005) mengidentifikasi sifat kepemimpinan yang efektif: 1. *Need for achievement*, seorang pemimpin harus bertanggung jawab dan bekerja keras agar berhasil. 2. *Intelligence*, pemimpin harus memiliki pertimbangan, alasan, dan pemikiran yang baik. 3. *Decisiveness*, seorang pemimpin harus mampu membuat keputusan tanpa keraguan. 4. *Self confidence*, Seorang pemimpin harus memiliki kesan positif sebagai seorang yang memiliki kemampuan. 5. *Initiative*, Pemimpin harus menjadi acuan, melakukan pekerjaan dengan pengawasan yang minimal. 6. *Supervisory Ability*, pemimpin harus dapat mendelegasikan tugas secara baik kepada bawahannya.

Kepemimpinan, motivasi dan komitmen kerja saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, hal ini disebabkan karena kepemimpinan yang diembannya memiliki fungsi strategis



yang menentukan kinerja pegawai (Suwatnodkk, 2011), hal ini disebabkan karena pemimpin dapat menggerakkan orang/personil kearah tujuan yang dicita-citakan, akan menjadi panutan dan teladan. Sebaliknya pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur dan tidak memiliki pengaruh serta kemampuan kepemimpinan, akan mengakibatkan kinerja organisasi menjadi lambat, karena ia tidak memiliki kapabilitas dan kecakapan untuk menghasilkan kinerja terbaik. Di samping faktor kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja pegawai, motivasi adalah faktor yang penting dalam organisasi, hal ini disebabkan karena menurut Ardana (2012) bahwa keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia adalah dengan memberikan dorongan (motivasi) kepada bawahan, agar mereka dapat melaksanakan tugas sesuai dengan uraian tugas dan pengarahan. Motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak, yang pada hakekatnya secara internal dan eksternal untuk mengarahkannya dan semua itu sangat bergantung kepada ketentuan sang manajer.

Sutrisno (2009) mengemukakan bahwa motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagitinggi rendahnya kinerja pegawai. Tanpa adanya motivasi dari para pegawai untuk bekerja samabagi kepentingan organisasi maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para pegawai, maka hal ini merupakan suatu jaminanatas keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Selain motivasi, makakomitmen kerja mempengaruhi pencapaian kinerja, dimana menurut Alwi (2008) bahwa komitmen kerja memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak

untuk bertindak laku. Sikap mencakup identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen karyawan. Sikap juga mencakup keterlibatan seorang pegawai sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut, sehingga dengan adanya sikap tersebut maka timbul kehendak untuk bertindak laku dalam pencapaian tujuan. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya, semangat kerja yang maksimal serta memiliki suatu kepercayaan pada nilai-nilai organisasi sehingga mereka berusaha untuk meningkatkan kinerjanya dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pentingnya kepemimpinan, motivasi dan komitmen kerja sangat perlu diketahui dan diterapkan pada setiap organisasi, khususnya pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar. Sebagai instansi yang membantu dan mendukung kelancaran tugas Walikota dalam melaksanakan kebijakan daerah yang bersifat spesifik khususnya di bidang administrasi keuangan daerah untuk menyelenggarakan kegiatan pengelolaan keuangan daerah dan aset daerah, maka perlu dituntut kinerja yang tinggi dari masing-masing pegawai dalam menjalankan aktivitasnya. Oleh karena itu salah satu cara yang dilakukan dalam menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah dengan menganalisis faktor kepemimpinan, motivasi dan komitmen kerja pegawai khususnya pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar, hal ini disebabkan karena kepemimpinan yang baik dapat memberikan motivasi

bagi pegawai untuk bekerja lebih giat untuk mencapai tujuan melalui komitmen kerja pegawai.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk mengkaji masalah tersebut dalam tesis ini dengan judul“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar?
3. Apakah Komitmen berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar?
4. Apakah kepemimpinan, motivasi, dan komitmen berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar ?
5. Variabel Mana yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian pada penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen terhadap kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh secara simultan kepemimpinan, motivasi, dan komitmen terhadap kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar.
5. Untuk menguji dan menganalisis variable mana yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait, antara lain bagi :

1. **Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Kota Makassar**

Sebagai masukan dan saran yang dapat digunakan dalam meningkatkan kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar, melalui Kepemimpinan, motivasi, dan komitmen Pegawai.

2. **Penulis**

Sebagai media untuk mendapatkan pengalaman langsung dalam penelitian sehingga dapat menerapkan ilmu yang diperoleh dalam perkuliahan pada keadaan yang sebenarnya di lapangan.

3. **Akademisi**

Sebagai bahan masukan untuk penelitian lanjutan tentang masalah sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh Kepemimpinan, motivasi, dan komitmen terhadap kinerja Pegawai.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai yang kemudian menjadi referensi yang relevan dengan penelitian ini antara lain

1. Penelitian Natsir, (2012) 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. Penelitian Sari, dkk (2012) meneliti Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. Dalam penelitian ini memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan stres terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Makassar. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data dianalisis dengan analisis regresi linier berganda dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan stress kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Penelitian Octaviana dan Ariefiantoro (2011) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Kontraktor PT. Wineh Pandawangi Semarang. Dalam penelitian ini memiliki tujuan untuk Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada .PT. Wineh Pandanwangi Semarang. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder dengan metode pengumpulan data kuesioner dan studi pustaka. Alat analisis yang dipergunakan adalah uji validitas, reliabilitas, dan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi, kepemimpinan, Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Penelitian Suranta (2013) dengan judul: Dampak Motivasi Pegawai Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan, komitmen Dengan Kinerja Pegawai Organisasi Bisnis”. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode acak (random) dari pegawai atau staf beberapa organisasi bisnis di Indonesia, yaitu organisasi yang tercantum dalam Standard Trade & Industries Directory of Indonesia. Hasil penelitian ini bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan komitmen mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Fauziah (2013), dengan judul penelitian “Pengaruh Motivasi, komitmen, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nadira Prima Semarang”. Populasi penelitian ini adalah semua karyawan di perusahaan tersebut, yaitu

sebanyak 98 orang dengan menggunakan metode pertanyaan (kuesioner). Data dianalisis dengan menggunakan analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel motivasi, komitmen, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Penelitian Suharto dan Budi Cahyono (2005) dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja sumber daya manusia di sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah” dengan teknik sampling proporsional sampling, dengan hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja secara individu mampu bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

## **2.2 Kepemimpinan**

### **2.2.1 Definisi Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah sebuah kemampuan atau kekuatan dalam diri seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal bekerja, dimana tujuannya adalah untuk mencapai target (*goal*) organisasi yang telah ditentukan.

Sedangkan pengertian pemimpin adalah seseorang yang diberi kepercayaan sebagai ketua (kepala) dalam sistem di sebuah organisasi/ organisasi. Dalam berbagai aspek, pengertian kepemimpinan dalam organisasi menjadi hal yang krusial. Dua orang konsultan pengembangan diri, Jack Zenger dan Joseph Folkman menerbitkan hasil sebuah penelitian yang mereka hubungkan dengan

skill yang wajib dimiliki oleh pemimpin. Skill ini nantinya yang akan membuat para leader sukses dalam semua bidang organisasi, termasuk bisnis.

Pengertian kepemimpinan dalam hal ini bisa bermacam-macam. Umumnya kita cenderung menginginkan seorang leader yang karismatik. Pengertian Kepemimpinan Menurut Para Ahli menjelaskan mengenai definisi kepemimpinan, diantaranya adalah:

Robbins (2011) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Gibson *et al.* (2012) mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Manullang (2012) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan.

Wahjosumidjo (2019) 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, 2019) mengemukakan: *Leadership is interpersonal influence exercised in a*

*situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals.*

Martoyo (2010) 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.

### **2.2.2 Perkembangan Teori Kepemimpinan**

Perkembangan teori kepemimpinan telah banyak dimunculkan oleh para pakar, mulai dari kepemimpinan karismatik, kepemimpinan militeristik, kepemimpinan situasional, kepemimpinan transformasional, hingga kepemimpinan dengan kecerdasan emosional. Jika melihat hanya pada era 1990-an akhir dan era 2000 awal, maka muncul teori kepemimpinan seperti *primal leadership, change leader, level 5 leadership, exemplary leadership, extraordinary leadership, principle-centered Leadership*, dan lain-lain.



**a. *Primal Leadership* : Pendekatan Dari Sisi Kecerdasan Emosional**

Cukup banyak upaya yang dilakukan oleh berbagai pakar untuk menggambarkan model kepemimpinan dengan baik. Ada model yang diberikan oleh Daniel Goleman, McKee, dan Boyatzis, (lihat Goleman, McKee, Boyatzis, 2002) yang terkenal dengan teori primal leadership. Teori primal leadership ini lebih melihat kepemimpinan dari sisi kecerdasan emosional (*emotional intelligence*). Ini tidaklah mengherankan karena mereka adalah murid dari David McClelland yang merupakan perintis riset di bidang kecerdasan emosional. Mereka menyimpulkan bahwa terdapat 6 (enam) gaya kepemimpinan yang berdasarkan kepada kecerdasan emosional, yaitu

- 1) Gaya koersif (*coercive*) dilakukan dengan pendekatan “lakukan apa yang saya katakan”, di mana kepatuhan dari bawahan menjadi fokus utama.
- 2) Gaya otoritatif (*authoritative or visionary*) dilakukan dengan pendekatan “mari bersama saya” yang memberikan kejelasan arah dan visi kemana organisasi akan menuju.
- 3) Gaya afiliatif (*affiliative*) dilakukan dengan pendekatan dengan sikap mendahulukan dan menciptakan keharmonisan antar orang.
- 4) Gaya demokratik (*democratic*) dilakukan dengan pendekatan manajemen partisipatif yang mendukung dan memberikan kesempatan keterlibatan sebanyak mungkin dari bawahan, dimana tujuannya adalah membangun komitmen bawahan dan mendapatkan sebanyak mungkin ide dan masukan dari mereka.

- 5) Gaya penentu standar (*pacesetting*) dilakukan dengan pendekatan “ikuti saya, lakukan apa yang saya lakukan”, yang menetapkan standar Prestasi Kerja yang tinggi dan selalu menekankan serta menuntut hal tersebut kepada bawahan dalam penyelesaian tugas.
- 6) Gaya pelatih (*coaching*) dilakukan dengan pendekatan yang menekankan pentingnya pengembangan individu secara jangka panjang.

**b. Pendekatan Kepemimpinan dari Sisi Nyali (*Guts*)**

Jack Welch, pemimpin dalam dunia bisnis dan penulis buku kepemimpinan yang dihormati karena keberhasilannya membawa perusahaan *General Electric* (GE) menjadi salah satu perusahaan paling sukses di dunia, memberikan 10 (sepuluh) prinsip fundamental dalam kepemimpinan, (lihat Welch, 2001). Prinsip kepemimpinan yang disampaikan oleh Welch adalah bahwa kepemimpinan itu berarti memiliki nyali untuk memutuskan dan bertindak sesuai dengan apa yang diyakini. Sepuluh prinsip tersebut adalah sebagai berikut ini:

- 1) Hanya ada satu jalan yang lurus. Itu menentukan nada organisasi. Intinya adalah bahwa setiap pemimpin itu tidak boleh terjebak dalam keraguan.
- 2) Bersikaplah terbuka untuk kebaikan bagi apa yang dapat diberikan orang di mana pun yang dapat memberikan pembelajaran di seluruh organisasi. Intinya adalah harus ada suatu kerelaan untuk mendengarkan pendapat, bahkan dari karyawan tingkat rendah sekali pun.

- 3) Tempatkan orang yang tepat di posisi yang tepat.
- 4) Atmosfer atau suasana kerja yang informal adalah keunggulan kompetitif. Pendekatan informal dan kekeluargaan jauh lebih bermanfaat.
- 5) Pastikan bahwa setiap orang diperhatikan dan bahwa setiap orang tahu dia diperhatikan.
- 6) Kepercayaan diri yang tepat adalah pemenang, ujian yang sebenarnya dari kepercayaan diri adalah keberanian untuk bersikap terbuka. Sekali lagi, ini adalah masalah nyali.
- 7) Organisasi dan pekerjaan harus menjadi sesuatu yang menyenangkan, jadikanlah perayaan internal memberikan semangat bagi organisasi.
- 8) Jangan pernah merendahkan orang lain. Jika dia tidak berprestasi, maka berhentikanlah dengan rasa hormat.
- 9) Pahami di mana nilai sebenarnya diberikan atau ditambahkan dan tempatkan orang terbaik anda disana.
- 10) Ketahui kapan harus menahan dan kapan harus melepaskan (bawahan, emosi, pendapat, dan sebagainya), ini yang disebut sebagai intuisi yang murni.

c. **Level 5 Leadership : Pendekatan dari sisi Kematangan Karakter**

Jim Collins, seorang pakar manajemen yang terkenal dengan bukunya "Good to Great" (lihat Collins, 2001), melakukan riset yang mendalam untuk melihat bagaimana perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat sanggup mentransformasikan dirinya dari baik (good) menjadi luar biasa (great) dengan segala kriterianya. Hasil riset selama hampir 6 tahun tersebut

menyimpulkan ada 3 komponen utama yang menyebabkan hal itu terjadi, yaitu *discipline people*, *discipline thought*, dan *discipline actions*.

Salah satu dari komponen discipline people adalah kepemimpinan tingkat kelima atau level 5 leadership. Lima tingkat kepemimpinan dalam model kepemimpinan yang dipaparkan oleh Jim Collins tersebut, dengan kepemimpinan tingkat ke-5 yang paling tinggi.

Dari model kepemimpinan ini, Jim Collins menekankan dua unsur yang penting dalam tingkat kepemimpinan yang tertinggi yaitu sikap rendah hati dan professional.

d. **Extraordinary Leadership : Pendekatan Dari Sisi Kompetensi**

Model kepemimpinan lain yang patut disimak juga adalah apa yang dihasilkan dari riset yang dilakukan oleh Zenger dan Folkman, (Zenger & Folkman, 2002). Zenger dan Folkman kelihatan sangat dipengaruhi oleh riset yang dilakukan oleh Jim Collins mengenai Level 5 Leadership dan juga oleh pendekatan kompetensi yang dikembangkan oleh David McClelland dan Lyle M. Spencer. Dalam model yang mereka sebut sebagai Extraordinary Leadership tersebut, mereka mengemukakan ada 4 (empat) hal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:

- 1) Kemampuan atau kapabilitas personal (*personal capability*).
- 2) Fokus kepada hasil (*focus on results*).
- 3) Memimpin perubahan organisasi (*leading organizational change*).
- 4) Keterampilan antar manusia atau interpersonal (*interpersonal skills*).

**e. Kepemimpinan Berdasarkan Prinsip**

Stephen Covey sangat terkenal dengan konsep 7 habits of highly effective people, atau 7 kebiasaan orang-orang yang efektif (atau berprestasi Kerja tinggi). Secara ringkas, 7 habits terdiri dari : Bersikap proaktif atau memiliki inisiatif yang tinggi, Mulai dengan pikiran apa yang ingin dihasilkan (*end in mind*), Memberikan prioritas kerja (*first things first*), Selaku berpikir untuk kebaikan bersama (*win-win*), Mulailah dengan memahami pihak lain, barulah ingin dipahami oleh pihak lain, Membangun sinergi yang tinggi, Selalu melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Selama hampir 16 tahun konsep 7 habit banyak dijadikan rujukan untuk prinsip kepemimpinan di dunia ini, dikenal juga dengan istilah principles-centered leadership. Pada tahun 2004, Steven Covey mempublikasikan habit kedelapan, untuk melengkapi 7 habit yang sudah ada sebelumnya. Inti dari habit kedelapan ini adalah *find your voice and inspire others to find theirs* atau dengan perkataan lain, setiap pemimpin itu harus memiliki sikap, tetapi jangan memaksakan sikap kepada orang lain, justru membantu orang lain untuk menentukan sikapnya sendiri.

**f. Leadership Dan Followership**

Model followership yang terkenal diberikan oleh Robert E. Kelley, (Kelley, 1996,) mengenai pengikut yang efektif berdasarkan dua aspek yaitu pemikiran kritis dan partisipasi. Menurut Kelley, pengikut yang efektif adalah orang yang memiliki pemikiran kritis yang tinggi dan mau berpartisipasi secara aktif. Tipe orang ini secara berani dapat menolak sesuatu jika

diperlukan, mau memberikan pujian, mengakui kesalahan, dan secara kebiasaan menerapkan pertimbangan yang baik.

### **2.2.3 Jenis - Jenis Kepemimpinan**

kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2003:303).. Telah disebutkan bahwa kepemimpinan tersebut dipengaruhi oleh sifat dan perilaku yang dimiliki oleh pemimpin. Karena sifat dan perilaku antara seorang dengan orang lainnya tidak persis sama, maka kepemimpinan (*leadership style*) yang diperlihatkanpun juga tidak sama. Dasar yang dipakai untuk menentukan kepemimpinan: Tugas yang harus dilakukan oleh pemimpin, Kewajiban pemimpin, dan Falsafah yang dianut pemimpin.

Tegantung dari sifat dan perilaku yang dihadapi dalam suatu organisasi dan atau yang dimiliki oleh pemimpin, maka kepemimpinan yang diperlihatkan oleh seorang pemimpin dapat berbeda antara satu dengan yang lainnya. Berbagai kepemimpinan tersebut jika disederhanakan dapat dibedakan, yaitu :

#### **1. Kepemimpinan Otoriter**

Kepemimpinan Otoriter merupakan kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan. Menggunakan kekuasaan posisi dan kekuatan dalam memimpin. Pemimpin menentukan semua tujuan yang akan dicapai dalam pengambilan keputusan. Informasi yang diberikan hanya pada kepentingan tugas. Motivasi dengan *reward* dan *punishment*.

## 2. Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan Otokratis adalah kepemimpinan yang menggunakan kekuatan jabatan dan kekuatan pribadi secara otoriter, melakukan sendiri semua perencanaan tujuan dan pembuatan keputusan dan memotivasi bawahan dengan cara paksaan, sanjungan, kesalahan dan penghargaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada kepemimpinan ini segala keputusan berada di tangan pemimpin. Pendapat atau kritik dari bawahan tidak pernah dibenarkan. Pada dasarnya sifat yang dimiliki sama dengan kepemimpinan dictator tetapi dalam bobot yang agak kurang.

Kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Wewenang mutlak berada pada pimpinan
- b. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan
- c. Kebijakan selalu dibuat oleh pimpinan
- d. Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan.
- e. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara ketat.
- f. Prakarsa harus selalu berasal dari pimpinan, tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan atau pendapat. tugas-tugas dari bawahan diberikan secara instruktif.
- g. Lebih banyak kritik daripada pujian
- h. Pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat
- i. Pimpinan menuntut kesetiaan tanpa syarat



- j. Cenderung adanya paksaan, ancaman dan hukuman. Kasar dalam bersikap.
- k. Tanggung jawab dalam keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan

### 3. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan Demokratis adalah seorang pemimpin yang menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Pada kepemimpinan demokratis (*democratic leadership style*) ditemukan peran serta bawahan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan secara musyawarah. Menggunakan kekuatan posisi dan pribadinya untuk mendorong ide dari staf, memotivasi kelompok untuk menentukan tujuan sendiri. Membuat rencana dan pengontrolan dalam penerapannya. Informasi diberikan seluas-luasnya dan terbuka. Pada kepemimpinan demokratis (*democratic leadership style*) ditemukan peran serta bawahan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan secara musyawarah. Hubungan dengan bawahan dibangun dengan baik.

Pemimpin yang demokratis menggunakan kekuatan jabatan dan kekuatan pribadi untuk menggali dan mengolah gagasan bawahan dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama. Segi positif dari kepemimpinan ini mendatangkan keuntungan antara lain keputusan serta tindakan yang lebih objektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki, serta terbinanya moral yang tinggi. Sedangkan kelemahannya keputusan serta tindakan kadang-kadang lamban,

rasa tanggung jawab kurang, serta keputusan yang dibuat terkadang bukan suatu keputusan yang terbaik.

Kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Wewenang pimpinan tidak mutlak.
- b. Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan
- c. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
- d. Komunikasi berlangsung timbal balik
- e. Pengawasan dilakukan secara wajar
- f. Prakarsa datang dari bawahan
- g. Banyak kesempatan dari bawahan untuk menyampaikan saran dan pertimbangan
- h. Tugas-tugas dari bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan daripada instruktif
- i. Pujian dan kritik seimbang
- j. Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas masing-masing
- k. Pimpinan kesetiaan bawahan secara wajar
- l. Pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak
- m. Tercipta suasana saling percaya saling hormat menghormati, dan saling menghargai.
- n. Tanggung jawab keberhasilan organisasi ditanggung secara bersama-sama

#### 4. Kepemimpinan Partisipasif

Kepemimpinan Partisipasif merupakan gabungan antara otoriter dan demokratis, yaitu pemimpin yang menyampaikan hasil analisis masalah dan kemudian mengusulkan tindakan tersebut pada bawahannya. Staf dimintai saran dan kritiknya serta mempertimbangkan respon staf terhadap usulannya, dan keputusan akhir ada pada kelompok.

#### 5. Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Kepemimpinan *Laissez Faire* adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan dengan cara berbagai kegiatan dan pelaksanaannya dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Dalam kepemimpinan *laissez-faire* merupakan pimpinan ofisial, pegawai menentukan sendiri kegiatan tanpa pengarahan, supervisi dan koordinasi. Staf/bawahan mengevaluasi pekerjaan sesuai dengan caranya sendiri. Pimpinan hanya sebagai sumber informasi dan pengendalian secara minimal. Peranan pimpinan hampir tidak terlihat karena segala keputusan diserahkan kepada bawahan, jadi setiap anggota organisasi dapat melakukan kegiatan masing - masing sesuai dengan kehendak masing-masing pula.

Kepemimpinan ini bercirikan sebagai berikut:

- a. Pemimpin melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan
- b. Keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan
- c. Kebijakan lebih banyak dibuat oleh bawahan
- d. Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan.

- e. Kepentingan pribadi lebih penting dari kepentingan kelompok
- f. Pemimpin melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan.
- g. Hampir tiada pengawasan terhadap tingkah laku
- h. Prakarsa selalu berasal dari bawahan
- i. Hampir tiada pengarahan dari pimpinan
- j. Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok
- k. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh perseorangan

Selanjutnya dapat dikemukakan bahwa keempat kepemimpinan diatas memilikikelebihan dan kekurangan tersendiri. Setiap kepemimpinan biasa efektif dalam situasitertentu tetapi tidak efektif dalam situasi.

Faktor yang menentukan efektifitas kepemimpinan secara situasional meliputi:kesulitan atau kompleksitas tugas yang diberikan, waktu yang tersedia untuk menyelesaikan tugas, ukuran unit organisasi, pola komunikasi dalam organisai, latar belakang pendidikan dan pengalaman pegawai, kebutuhan pegawai dan kepribadian pemimpin.

## **2.3 Motivasi**

### **2.3.1 Pengertian Motivasi**

Motivasi merupakan kekuatan atau dorongan yang ada pada diri pegawaiuntuk bertindak (berperilaku) dalam cara-cara tertentu, Kekuatan tersebut berupa kesediaan individu untuk melakukan sesuatu atau sesuai kemampuan individu masing-masing (Gibson *et al.*, 2010).

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 (2010). Menurut Rivai (2012) 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 (2012).

Sebagai contoh dalam kegiatan belajar, motivasi merupakan daya penggerak yang menjamin terjadinya kelangsungan kegiatan belajar dan memberikan arah pada kegiatan belajar sehingga tujuan yang diinginkan dapat terpenuhi. Dengan demikian motivasi sangat berpengaruh terhadap hasil belajar seseorang. Apabila seseorang tidak mempunyai motivasi untuk belajar, maka orang tersebut tidak akan mencapai hasil belajar yang optimal. Untuk dapat belajar dengan baik di perlukan proses dan motivasi yang baik, memberikan motivasi kepada pembelajar, berarti menggerakkan seseorang agar ia mau atau ingin melakukan sesuatu.

### **2.3.2 Teori Motivasi**

#### **a. Teori Kebutuhan (Maslow's *Model*)**

Model Maslow Ini sering disebut dengan model hierarki kebutuhan. Karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan

butuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu tersebut termotivasi untuk kerja.

#### **b. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)**

Motivasi seseorang bekerja tergantung pada reward yang diterimanya dan punishment yang akan dialaminya nanti (Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2003:35-37). Penguatan adalah segala sesuatu yang digunakan seorang pimpinan untuk meningkatkan atau mempertahankan tanggapan khusus individu. Jadi menurut teori ini, motivasi seseorang bekerja tergantung pada penghargaan yang diterimanya dan akibat dari yang akan dialaminya nanti. Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seorang di masa mendatang dibentuk oleh akibat dari perilakunya yang sekarang. Jenis reinforcement ada empat, yaitu: (a) *positive reinforcement* (penguatan positif), yaitu penguatan yang dilakukan ke arah Prestasi Kerja yang positif; (b) *negative reinforcement* (penguatan negatif), yaitu penguatan yang dilakukan karena mengurangi atau menghentikan keadaan yang tidak disukai. Misalnya, berupaya cepat-cepat menyelesaikan pekerjaan karena tidak tahan mendengar atasan mengomel terus-menerus; (c) *extinction* (peredaan), yaitu tidak mengukuhkan suatu perilaku, sehingga perilaku tersebut mereda atau punah sama sekali. Hal ini dilakukan untuk mengurangi perilaku yang tidak diharapkan; (d) *punishment*, yaitu konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu

#### **c. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)**

Teori ekspektansi menyatakan bahwa motivasi kerja dideterminasi oleh keyakinan-keyakinan individual sehubungan dengan hubungan upaya-Prestasi

Kerja, dan di dambakannya berbagai macam hasil kerja, yang berkaitan dengan tingkat Prestasi Kerja yang berbeda-beda. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa teori tersebut berlandaskan logika: "Orang-orang akan melakukan apa yang dapat mereka lakukan, apabila mereka berkeinginan untuk melakukannya". Vroom (dalam Winardi, 2002:109-110) berpendapat bahwa motivasi terhadap kerja merupakan hasil dari ekspektansi kali instrumentalitas, kali valensi. Hubungan multiplikatif tersebut berarti bahwa daya tarik motivasional jalur pekerjaan tertentu, sangat berkurang, apabila salah satu di antara hal berikut: ekspektansi, instrumentalitas, atau valensi mendekati nol. Sebaliknya agar imbalan tertentu memiliki sebuah dampak motivasional tinggi serta positif, sebagai hasil kerja, maka ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi yang berkaitan dengan imbalan tersebut harus tinggi serta positif. Motivasi - Ekspektansi x Instrumen x Valensi ( $M = E \times I \times V$ ) Hubungan antara motivasi seseorang melakukan suatu kegiatan dengan Prestasi Kerja yang akan diperolehnya yakni apabila motivasinya rendah jangan berharap hasil kerjanya (Prestasi Kerjanya) baik. Motivasi dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan pribadi seperti rasa tertarik atau memperoleh harapan.

#### **d. Teori Penetapan Tujuan Locke**

Suprihanto, dkk (2003:52-53) menyatakan bahwa teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) ini merupakan suatu teori yang menyatakan bahwa tujuan-tujuan yang sifatnya spesifik atau sulit cenderung menghasilkan Prestasi Kerja (*performance*) yang lebih tinggi. Pencapaian tujuan dilakukan melalui usaha partisipasi. Meskipun demikian pencapaian tujuan belum tentu dilakukan oleh

banyak orang. Dalam pencapaian tujuan yang partisipatif mempunyai dampak positif berupa timbulnya penerimaan (*acceptance*), artinya sesulit apapun apabila orang telah menerima suatu pekerjaan maka akan dijalankan dengan baik. Sementara itu dalam pencapaian tujuan yang partisipatif dapat pula berdampak negatif yaitu timbulnya superioritas pada orang-orang yang memiliki kemampuan lebih tinggi. Teori Penetapan Tujuan Locke mengatakan bahwa tujuan dan maksud individu yang disadari adalah determinan utama perilaku. Perilaku orang akan terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi. Menurut teori ini, prestasi akan tergantung pada tingkat kesukaran tujuan, kerincian tujuan, dan komitmen seseorang terhadap tujuan. Tujuan yang lebih sukar akan membuat orang frustrasi sehingga prestasinya juga rendah. Kerincian tujuan akan mempengaruhi pemahaman seseorang terhadap tujuan di mana seseorang lebih menyadari dan memahami tujuannya akan berprestasi lebih baik. Sedangkan variabel komitmen terhadap tujuan menyangkut keterlibatan seseorang terhadap tujuan. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi bisa diharapkan akan berprestasi lebih baik.

### **2.3.3 Manfaat Motivasi**

Veithzal Rivai (2010:455), mengatakan bahwa pengertian motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Mathis (2007:89), mengatakan Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Berdasarkan definisi para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu proses yang mendorong, mengarahkan



dan memelihara perilaku manusia ke arah pencapaian suatu tujuan. Sedangkan motivasi kerja pegawai adalah dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya dalam mencapai tujuan yang mereka inginkan. Pencapaian tujuan tersebut dapat berupa uang, keselamatan, penghargaan, dan lain-lain.

#### **2.3.4 Jenis-jenis Motivasi**

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Malayu S.P. Hasibuan (2014:150), yaitu:

- 1) Motivasi Positif (Insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
- 2) Motivasi Negatif (Insentif negatif), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut hukuman. Penggunaan kedua motivasi tersebut haruslah diterapkan kepada siapa dan kapan agar berjalan efektif merangsang gairah bawahan dalam bekerja.

#### **2.3.5 Tujuan Motivasi**

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan

dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Prestasi Kerjanya akan dipantau Oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2003:26).

Motivasi mempunyai tujuan sebagaimana dalam Malayu S.P. Hasibuan (2014:97) tujuan motivasi antara lain :

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
- 3) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai organisasi
- 4) Meningkatkan kedisiplinan pegawai
- 5) Mengefektifkan pengadaan pegawai
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik,
- 7) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.
- 11) Produktivitas Kerja.

## **2.4 Komitmen**

### **2.4.1 Pengertian Komitmen**

Arti komitmen adalah suatu keadaan dimana seseorang membuat perjanjian (keterikatan), baik kepada diri sendiri maupun kepada orang lain yang tercermin dalam tindakan/ perilaku tertentu yang dilakukan secara sukarela maupun terpaksa. Ada juga yang mengatakan bahwa pengertian komitmen adalah suatu bentuk kewajiban yang mengikat seseorang dengan sesuatu, baik itu diri sendiri maupun orang lain, tindakan tertentu, atau hal tertentu.

Secara terminologi, kata “komitmen” berasal dari bahasa Latin, yaitu “*commiter*” yang berarti menyatukan, mengerjakan, menggabungkan, dan mempercayai. Sehingga menurut asal katanya, arti komitmen adalah suatu sikap setia dan tanggungjawab seseorang terhadap sesuatu, baik itu diri sendiri, orang lain, organisasi, maupun hal tertentu. Dari penjelasan pengertian komitmen di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa secara umum tujuan dari komitmen adalah untuk memberikan jaminan sehingga sesuatu tidak berubah di masa depan dan tetap sesuai dengan isi komitmen. Istilah komitmen banyak digunakan dalam berbagai bidang, mulai dari bidang organisasi, dunia kerja, hubungan manusia, dan lain-lain. Agar lebih memahami apa pengertian komitmen, maka kita dapat merujuk pada pendapat beberapa ahli berikut ini:

### 1. Steers dan Porter

Menurut Steers dan Porter (1983), arti komitmen adalah suatu keadaan dimana individu menjadi terikat oleh tindakannya sehingga akan menimbulkan keyakinan yang menunjang aktivitas dan keterlibatannya.

### 2. Welsch dan La Van

Menurut Welsch dan La Van (2001), pengertian komitmen adalah adalah sebuah dimensi perilaku yang penting dan dapat digunakan untuk menilai keterikatan pegawai pada organisasi.

### 3. Greenberg

Menurut Greenberg (2010), arti komitmen adalah kesediaan seorang pegawai untuk memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Komitmen di dalam diri seseorang timbul karena adanya rasa tanggungjawab terhadap sesuatu. Sebagian orang berkomitmen karena menyukai yang dilakukannya, sedangkan sebagian orang lainnya berkomitmen karena adanya perasaan takut kehilangan sesuatu jika tidak menjalankan komitmennya.

Adapun ciri-ciri komitmen adalah sebagai berikut:

1. Adanya perjanjian yang disepakati, baik terhadap diri sendiri maupun terhadap pihak lain.

2. Terdapat tujuan atau goal tertentu yang ingin dicapai setelah melaksanakan komitmen.
3. Semua pihak yang terlibat dalam suatu komitmen harus bertanggungjawab dengan isi perjanjian.
4. Adanya kesetiaan (loyalitas) dari semua pihak terhadap tujuan yang ingin dicapai.

Seperti yang disebutkan dalam arti komitmen di atas, istilah “komitmen” sering dipakai dalam berbagai bidang kehidupan. Mulai dari bidang organisasi, dunia kerja, hubungan sosial, dan lain-lain.

Adapun beberapa contoh bentuk komitmen adalah sebagai berikut:

#### 1. Komitmen Terhadap Diri Sendiri

Ini adalah bentuk komitmen yang berlandaskan adanya keinginan dari diri sendiri untuk mencapai sesuatu yang lebih baik. Misalnya, seseorang berkomitmen untuk melakukan gaya hidup sehat dengan mengonsumsi makanan sehat dan berolahraga. Hasil akhir yang ingin dicapai dari komitmen ini adalah tubuh yang lebih sehat dan berat badan yang ideal.

#### 2. Komitmen Terhadap Keluarga

Ini adalah bentuk komitmen yang berasal dari diri seseorang terhadap keluarganya. Artinya, seseorang tidak hanya mementingkan dirinya tapi juga

bertanggungjawab terhadap keluarganya. Misalnya seseorang suami yang berkomitmen pada keluarganya untuk memberikan nafkah lahir dan batin.

### 3. Komitmen dalam Bekerja

Menurut John Meyer dan Natalie Allen dalam buku berjudul “*Human Resource Management Review*”, ada tiga model komitmen kerja seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja.

- a. Cinta terhadap pekerjaan (*Affective Commitment*)
- b. Takut kehilangan pekerjaan (*Continuance Commitment*)
- c. Adanya rasa kewajiban (*Normative Commitment*)

### 4. Komitmen Dalam Hubungan

Semua hubungan manusia membutuhkan komitmen guna mempertahankan hubungan tersebut. Misalnya hubungan pacaran, hubungan pernikahan, hubungan persahabatan, dan lain-lain.

### 5. Komitmen Terhadap Lingkungan

Hubungan manusia dengan alam dan lingkungannya juga membutuhkan suatu komitmen agar kondisi alam tetap baik seperti adanya. Misalnya komitmen para pendaki gunung untuk tidak membuang sampah sembarangan dan bertanggungjawab untuk menjaga lingkungan alam tetap asri.

### **2.4.2 Komitmen Organisasi**

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi.

Dalam dunia kerja komitmen karyawan memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan melakukan usaha yang maksimal dan keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya Pegawai yang memiliki komitmen rendah akan melakukan usaha yang tidak maksimal dengan keadaan terpaksa.

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuantujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

Selanjutnya menurut Aranya et.al dalam Prasetyono dan Kompyurini (2007) mendefinisikan komitmen sebagai:

1. Keyakinan dan penerimaan tujuan dan nilai organisasi.
2. Kemauan untuk berusaha atau bekerja untuk kepentingan organisasi.
3. Hasrat untuk menjaga keanggotaan organisasi.

Argyris dalam Sukarno dan Prasetyohadi (2004) membagi komitmen menjadi dua, yaitu komitmen internal dan komitmen eksternal. Komitmen internal merupakan komitmen yang berasal dari diri karyawan untuk menyelesaikan berbagai tugas, tanggung jawab dan wewenang berdasarkan pada alasan dan motivasi yang dimiliki. Komitmen eksternal dibentuk oleh lingkungan kerja, yang muncul karena adanya tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh para karyawan.

Mowday dalam Sabrina (2011) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terbangun apabila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi, yang antara lain adalah:

1. Identifikasi (*identification*), yaitu pemahaman atau penghayatan terhadap tujuan organisasi.
2. Keterlibatan (*involvement*), yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaan tersebut adalah menyenangkan.
3. Loyalitas (*loyalty*), yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempatnya bekerja dan tinggal.



Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaannya dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku berusaha kearah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

#### 2.4.3 Faktor Penyebab Komitmen Organisasional

##### a. Penyebab Komitmen Afektif

Beberapa literatur menunjukkan bagaimana komitmen afektif dipelajari dalam wujud karakteristik pribadi atau apa yang dikontribusikan oleh karyawan pada organisasi. Walaupun banyak argumen yang menyatakan tidak adanya profil sebuah komitmen sehingga tidak mungkin adanya hubungan antara karakteristik pribadi dengan komitmen terhadap organisasi. Pengalaman kerja yang baik dan didukung oleh sejarah kerja yang baik di perusahaan yang lama bisa saja pengalaman kerja di organisasi yang sudah terjalin dengan baik dan memberikan kenyamanan psikologis, membuat seseorang terbiasa dengan apa yang menjadi pekerjaannya, dan betah bekerja di organisasi tersebut sehingga akan membuat komitmennya terhadap organisasi semakin tinggi.

##### b. Penyebab Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan terkait dengan tiga penyebab, yaitu karakteristik pribadi, investasi, dan alternatif. Investasi yang dimaksud disini misalnya

waktu, uang, atau usaha. Karyawan yang merasa telah berkorban ataupun mengeluarkan banyak waktu, usaha dan uang untuk kehilangan apa yang telah diberikan selama ini. Kemudian terkait faktor alternatif, karyawan yang merasa tidak memiliki alternatif kerja lain yang lebih menarik, lebih sesuai atau menawarkan bayaran yang lebih tinggi, akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena belum tentu memperoleh lebih baik dari apa yang telah diperolehnya selama ini (Meyer & Allen 2013).

c. Penyebab Komitmen Normatif

Komitmen normatif terdiri dari norma-norma yang tertanam di dalam diri seseorang, sejak kecil sebelum berada di dalam suatu organisasi, sampai ketika seseorang berada dan bekerja di dalam organisasi (penanaman lewat keluarga, teman sepermainan, dan proses sosialisasi di lingkungan lainnya). Meyer & Allen (2013) menyatakan komitmen normatif akan semakin dapat diperkuat dengan adanya kontrak psikologis antara karyawan dan organisasi. Kontrak psikologis adalah kepercayaan yang seseorang miliki mengenai suatu pertukaran antara karyawan dan organisasi sehingga mempengaruhi rasa memiliki kewajiban kepada organisasi. Sementara itu, jika organisasi menanamkan suatu norma atau keyakinan pada karyawannya bahwa organisasi mengharapkan loyalitas, maka karyawan juga akan menunjukkan komitmen normatif yang tinggi lewat penanaman tersebut.

## 2.5 Kinerja

### 2.5.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Dengan kata lain, kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Veithzal Rival (2012) 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.

Lebih lanjut lagi Armstrong (2012) 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.

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 karyawan, 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 sasarnya. 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 (2011) 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 karyawan, hal ini dinyatakan oleh Henry Simamora (2012) Penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh perusahaan

atau organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Dalam hal ini juga Mondy dan Noe yang dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram (2012) 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

### **2.5.3 Dimensi Kinerja Pegawai**

Bernardin dan Russel (Sopiah,2008:182) menyatakan bahwa indikator kinerja dapat dilihat dari : 1) *Quality*, merupakan tingkat maksimal proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan; 2) *Quantity*, jumlah yang dihasilkan (rupiah, unit, siklus kegiatan yang diselesaikan); 3) *Timeliness*, lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan jumlah output lain serta yang tersedia untuk kegiatan lain; 4) *Cost Effectiveness*, besarnya penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya; 5) *Need for Supervision*, kemampuan karyawan untuk dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan; 6) *Interpersonal*

Impact, kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik, dan kemampuan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan.

terdapat tujuh indikator kinerja, dua di antaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan berdasarkan tujuan yang hendak dicapai dalam sebuah organisasi, dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja suatu organisasi tidak akan tercapai maksimal. Sedang yang lima 5 lainnya yaitu sarana, kompetensi, peluang, standar dan umpan balik.

1. Tujuan (Goals) : Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu atau organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan
2. Umpan Balik (Feedback) : Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.
3. Standar (standard) : Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja dikatakan seseorang individu atau organisasi dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

4. Alat atau Sarana (Means) : Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses, alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan, tanpa alat atau sarana tugas spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat tercapai.
5. Kompetensi (Competence) : Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja, kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang individu atau organisasi untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang individu mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
6. Motif (Motive) : Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang individu atau organisasi untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan-tindakan yang mengakibatkan disinsentif.
7. Peluang (Opportunity): Pekerjaan perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **3.1 Kerangka Konseptual**

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi organisasi untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal, kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya.

Salah satu faktor yang menjadi perhatian dari perusahaan ataupun organisasi adalah bagaimana mengoptimalkan kinerja dari sumber daya manusia yang ada khususnya pegawai organisasi menjadi penggerak utama jalannya roda organisasi dalam mencapai target atau tujuan yang diinginkan. Peningkatan kinerja pegawai ini memerlukan beberapa hal seperti kepemimpinan, kompetensi dan kompensasi yang mempengaruhi peningkatan kinerja.

Kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa motivasi aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Berarti semakin baik kepemimpinan semakin tinggi kinerja yang akan tercapai.

Motivasi pegawai yang diharapkan oleh organisasi adalah kinerja yang akan berdampak pada tingkat kepercayaan diri dalam bekerja, sehingga

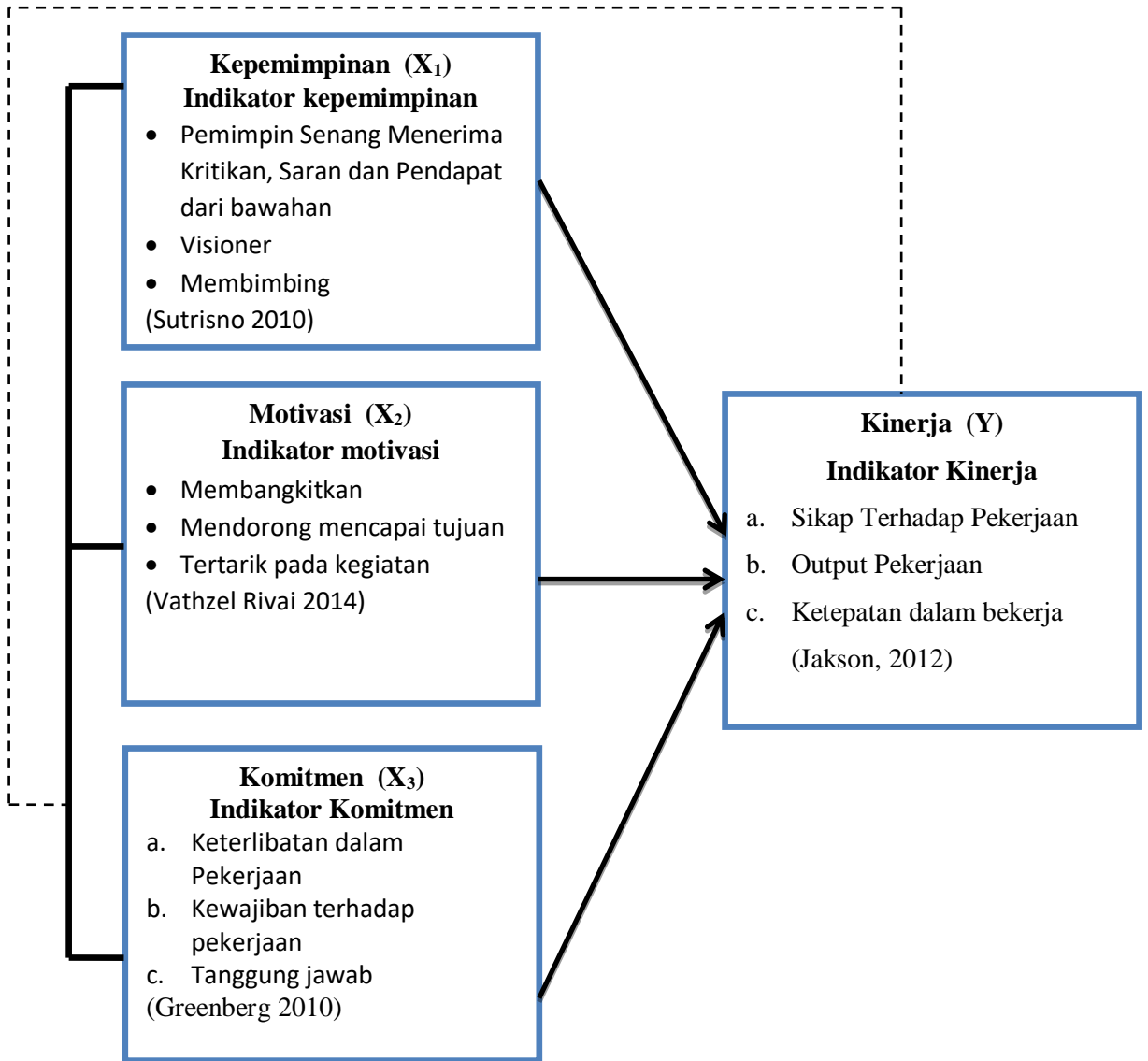


Pegawaidapat terus mencapai target atau tujuan yang di harapkan oleh organisasi. Komitmen, baik fisik maupun komitmen intelektual bagi Pegawai adalah merupakan modal dasar dalam setiap melaksanakan suatu pekerjaan apapun bentuk dan lingkup pekerjaannya. Pegawai akan lebih kreatif untuk bekerja secara efisien dan efektif dalam mencapai hasil kerja yang optimal, yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau dengan kata lain bahwa kompetensi sangat mendukung tercapainya kinerja pegawai yang tinggi. Semakin tinggi komitmenPegawai makan akan semakin tinggi pula kinerjanya.

Motivasi yang baik merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi organisasi maupun Pegawai. Apabila motivasi diberikan secara benar dan teratur maka komitmen Pegawai untuk bekerja akan lebih baik agar tercapai sasaran atau tujuan organisasi. Apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan meningkatnya kinerja pegawai. Seseorang bekerja memberikan waktu dan tenaganya kepada organisasi dan sebagai kontra prestasinya, organisasi memberikan imbalan atau kompensasi yang bentuknya dapat sangat bervariasi.

Dari masalah yang di hadapi oleh Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Makassar dan didukung oleh kajian teori dari hasil penelitian terdahulu, maka disusunlah kerangka konseptual penelitian ini, bahwa kinerja Pegawai (Y) Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar, dipengaruhi oleh variabelbebas: Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Komitmen (X3). Berikut ini dapat digambarkan kerangka konseptual yang dijadikan dasar pemikiran dalam penelitian ini yang dapat dilihat pada gambar 3.1 di bawah ini :

**Gambar 3.1. Kerangka Konsep Penelitian**



### **3.2 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Oleh karena itu, hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- H1: Diduga Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar.
- H2: Diduga Motivasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar.
- H3: Diduga Komitmen ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar.
- H4: Diduga Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ) dan Komitmen ( $X_3$ ) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar.
- H5: Diduga Motivasi berpengaruh paling dominan terhadap kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar.

### **3.3. Defenisi Operasional Variabel**

Penelitian ini terdiri dari empat variabel, yaitu tiga variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, motivasi dan komitmen sedangkan variabel dependen dalam penelitian adalah kinerja pegawai. Adapun definisi operasional untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel *Independent*, yaitu
  - a. Kepemimpinan ( $X_1$ )

Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

Adapun indikator kepemimpinan yaitu:

1. Pemimpin Senang Menerima Kritikan, Saran dan Pendapat dari bawahan;
2. Visioner;
3. Membimbing.

b. Motivasi ( $X_2$ )

Motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Adapun indikator motivasi yaitu:

1. Membangkitkan;
2. Mendorong mencapai tujuan;
3. Tertarik pada kegiatan.

c. Komitmen ( $X_3$ )

Komitmen kerja seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja.

1. Cinta terhadap pekerjaan (*Affective Commitment*)
2. Takut kehilangan pekerjaan (*Continuance Commitment*)
3. Adanya rasa kewajiban (*Normative Commitment*)

## 2. Variabel *Dependent*

### a. Kinerja pegawai (Y)

Kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian kerja individu (pegawai) setelah berusaha atau bekerja keras atau hasil akhir dari suatu aktivitas.

Kinerja pegawai (Y) diukur melalui (Jakson, 2012):

1. Sikap terhadap pekerjaan;
2. Output pekerjaan;
3. Ketepatan dalam bekerja.

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Desain Penelitian**

Rancangan penelitian ini merupakan penelitian deskriptif komparatif yaitu analisis yang menjelaskan, meringkas berbagai kondisi, situasi dan variabel yang timbul pada objek penelitian, berdasarkan apa yang terjadi. Kemudian membandingkannya dengan kondisi, situasi ataupun variabel yang diterapkan oleh objek penelitian.

#### **4.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Kota Makassar. Waktu penelitian dimulai dari Desember 2020 – Februari 2021, selama 3 bulan.

#### **4.3. Jenis dan Sumber Data**

Tahap pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh data yang berguna untuk pemecahan permasalahan, yaitu data primer dan sekunder.

1. Data primer, diperoleh melalui survei yang dilakukan di lokasi penelitian, terhadap obyek yang diteliti dan dipandu dengan kuisisioner. Data diambil melalui hasil diskusi dan wawancara dengan pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar yang terkait dengan obyek penelitian di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar.

2. Data sekunder, diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara berupa visi dan misi organisasi, dan gambaran umum lain menyangkut lain yang menyangkut organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar.

#### **4.4. Populasi dan sampel**

Populasi dari object penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Kota Makassar yang berjumlah 46 Pegawai. Penentuan besarnya sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus sampel penuh, dimana jumlah sampel dalam penelitian ini dari total populasi, sehingga sampel ditentukan sebesar 46 orang dengan mewakili keseluruhan bidang yang ada di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar.

#### **4.5. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data maka digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

- a. Observasi teknik, yaitu dengan mengadakan pengamatan langsung pada objek penelitian.
- b. Dokumen, yaitu data-data yang disajikan oleh pihak organisasi terkait atau yang relevan dengan penelitian ini.
- c. Kuesioner, yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang dia ketahui.

Berdasarkan dari definisi variabel-variabel di atas, penulis kemudian menyusun pertanyaan-pertanyaan dalam bentuk kuesioner untuk mengukur variabel yang diteiti.

Menurut Sugiyono (2012:93) Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Maka untuk mengetahui pengukuran jawaban responden pada penelitian ini yang mana menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner, penulis menggunakan skala Likert (*Likert's Summated Ratings*).

Dalam pengukuran jawaban responden, pengisian koesioner QWL dan produktivitas Pegawai diukur menggunakan skala Likert. Skala Likert merupakan salah satu cara yang paling sering digunakan dalam menentukan skor. Cara pengukurannya adalah dengan menghadapkan seorang responden dengan sebuah pertanyaan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban: sangat setuju, cukup setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju, jawaban ini diberikan skor 1 sampai 5.

Tabel 4.1 Skala likert

Alternatif Jawaban	Makna Jawaban	
Skor 5	Sangat tinggi	Sangat sesuai
Skor 4	Tinggi	Sesuai
Skor 3	Sedang	Cukup sesuai
Skor 2	Rendah	Tidak sesuai
Skor 1	Sangat rendah	Sangat tidak sesuai



#### 4.6. Metode Analisis Data

Adapun pendekatan terhadap hipotesis yang telah diajukan, penulis melakukan analisis dengan menggunakan metode kuantitatif yaitu data yang diperoleh dari Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar dalam bentuk informasi baik secara lisan maupun tulisan, yang berperan sebagai data pendukung digunakan untuk melakukan pengukuran dalam menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi dan komitmen terhadap kinerja pegawai. Analisis kuantitatif yang digunakan adalah sebagai berikut :

Menurut Widayat (2000:35) analisis Koefisien Regresi Linear Berganda, yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan, kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai, dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

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

Konstanta a dan b dapat diperoleh dengan menggunakan rumus :

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{n}$$

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Dimana : Y = Kinerja Pegawai

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Motivasi

X<sub>3</sub> = Komitmen

$a$  = nilai *intercept* (konstant)

$b_1, b_2, b_3$  = koefisien arah regresi

$e$  = term error

Uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas yang merupakan persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear berganda yang berbasis *Ordinary Least Square* (OLS). Jadi analisis linear yang tidak berdasarkan OLS tidak memerlukan persyaratan asumsi klasik, misalnya regresi logistik atau regresi ordinal.

#### 1. Uji Hipotesis

##### g. Uji t (t test)

Menurut Bhuono (2005:58) Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen (kepemimpinan, motivasi dan komitmen) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) dengan langkah-langkah sebagai berikut:

Menentukan formula hipotesis (perumusan hipotesis statistik dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu hipotesis nol/nihil ( $H_0$ ) adalah hipotesis yang dirumuskan sebagai suatu pernyataan yang akan diuji dan hipotesis alternatif/tandingan ( $H_1/H_a$ ) adalah hipotesis yang dirumuskan sebagai lawan atau tandingan dari hipotesis nol), Dipilih level of signifikansi  $\alpha = 0,05$  (tingkat signifikansi 5% atau 0,05 artinya kita mengambil resiko salah dalam mengambil keputusan untuk menolak hipotesis yang benar sebanyak-banyaknya 5% dan benar dalam mengambil keputusan sedikitnya 95%, atau dengan kata lain kita percaya bahwa 95% dari keputusan untuk menolak

hipotesa yang salah adalah benar), Kriteria pengujian (bentuk pembuatan keputusan dalam menerima atau menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dengan cara membandingkan nilai a tabel distribusinya a (nilai kritis) dengan nilai uji statistiknya, sesuai dengan bentuk pengujian), Nilai t hitung (untuk mengukur tingkat signifikansi sebuah analisis), dan Kepuasan pengujian.

#### h. Uji Determinasi ( $R^2$ )

Uji determinasi yaitu digunakan untuk mengetahui berapa besarnya pengaruh yang berarti antara kepemimpinan ( $x_1$ ) motivasi ( $x_2$ ) dan komitmen ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas (x) dengan kinerja pegawai sebagai variabel terikat (y).

Adapun rumus yang digunakan adalah :

$$R^2 = \frac{b_1(\sum X_1 Y) + b_2(\sum X_2 Y) + b_3(\sum X_3 Y)}{\sum Y^2}$$

Dimana : R = Koefisien regresi berganda

Y = Kinerja

$X_1$  = Kepemimpinan

$X_2$  = Motivasi

$X_3$  = Komitmen

Maka nilai F hitung dirumuskan sebagai berikut.

F =

Dimana :

- R<sup>2</sup> = R Square
- n = Banyaknya Data
- k = Banyaknya variabel independen

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

- a) Jika F hitung > F table atau sig. F > 5% maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima yakni secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) Jika F hitung < atau sig. F > 5% maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak yakni secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

a. Pengujian hipotesis secara Parsial

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

- 1) H<sub>0</sub> berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 2) H<sub>a</sub> 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,2012)

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  $\alpha$  sebesar 5% dan  $df = (n-1)$ , sehingga (Ghozali, 2006)

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

c. Pengujian hipotesis ketiga

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji variabel-variabel independen yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel dependen. Apabila antara variabel-variabel independen yang mempunyai nilai koefisien regresi (R) lebih besar diantara yang lainnya maka variabel tersebut merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2006).

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1 Karakteristik Responden**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 46 orang responden Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar, sebagaimana dimaksud dalam metode penelitian, maka diperoleh beberapa karakteristik-karakteristik secara umum. Untuk lebih jelasnya perbedaan jumlah responden berdasarkan usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja dapat dilihat sebagaimana tabel dibawah.

Di bawah ini akan dipaparkan karakteristik responden secara umum menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja responden bekerja di Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar .

##### **1. Usia**

Usia merupakan variabel yang sangat menentukan tingkat Kinerja 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 5.1  
Deskripsi Responden Berdasarkan Kelompok Usia

No	Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
2	<33 Tahun	7	15,2
3	34 – 39 Tahun	14	30,4
4	40-49 Tahun	19	41,3
4	>50 Tahun	6	13,0
<b>Jumlah</b>		<b>46</b>	<b>100</b>

*Sumber : Hasil olahan data primer, 2021*

Dari Tabel 5.1 di atas menunjukkan bahwa dari 46 responden, 7 (15,2%) responden yang berusia <33 tahun, 14 (30,4%), 14 orang (30,4%) berusia antara 34 – 39 tahun, 19 orang (41,03%) berusia antara 40-49 tahun, dan responden yang berusia di atas 50 tahun adalah 6 orang (13,0). Hal ini menunjukkan bahwa komposisi usia responden terkonsentrasi pada usia antara 34– 49 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.

## 2. 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 Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar 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 5.2  
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	S2	15	32,6
2	S1	26	56,5
3	D3	4	14,5
4	SMA	1	2,2
<b>Jumlah</b>		<b>46</b>	<b>100</b>

*Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2021*

Pada Tabel 5.2 di atas, tentang tingkat pendidikan responden Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar menunjukkan bahwa 15 orang (32,6 %) adalah lulusan Magister (S2), 26 (56.5%) lulusan Sarjana (S1), dan pegawai dengan tingkat pendidikan D3 sebanyak 4 orang (14,5) dan SMA sebanyak 1 (2,2%). Dengan demikian prosentasi responden terbesar pada tingkat pendidikan Strata Satu yang memberikan gambaran bahwa dalam

proses rekrutmen pegawai dalam lingkup Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar 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 Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar, pada umumnya. 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.

#### **4. Masa Kerja**

Kinerja pegawai pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar 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 Kinerja seorang pegawai semakin tinggi. Jika diperinci masa kerja responden, maka dapat disajikan dalam tabel 5.3.

Tabel 5.3  
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah Pegawai	Persentase (%)
1	< 5 Tahun	2	4,3
2	6 - 10 Tahun	10	21,7
3	10 - 20 Tahun	26	56,5
4	> 20 Tahun	8	17,4
<b>Jumlah</b>		<b>46</b>	<b>100</b>

*Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2021*

Data Tabel 5.4 tersebut di atas menunjukkan bahwa dari 46 responden sebanyak 2 orang pegawai (4,3%) pegawai yang memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, responden yang memiliki masa kerja antara 6– 10 tahun dan 10 orang (21.7%) responden yang memiliki masa kerja di atas 10-20 tahun sebanyak 26 orang (56.5%), hal ini menunjukkan bahwa komposisi masa kerja responden di atas 20 tahun berjumlah 8 orang pegawai (17,4%). 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.

## **5.2 Deskripsi Data Hasil Penelitian**

Deskripsi data hasil penelitian memberikan gambaran mengenai distribusi data baik berupa tabel frekuensi, ukuran pemusatan dan ukuran penyebaran. Hasil perhitungan statistik deskriptif secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran. Adapun masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Kepemimpinan**

Deskripsi kepemimpinan didasarkan pada indikator yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap indikator tentang kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 5.4 berikut:

Tabel 5.4  
Deskripsi Responden Terhadap Kepemimpinan

**Pimpinan saya menerima kritikan dari bawahan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.2	2.2	2.2
	N	3	6.5	6.5	8.7
	S	25	54.3	54.3	63.0
	SS	17	37.0	37.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Pimpinan saya berpandangan jauh ke depan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.2	2.2	2.2
	N	5	10.9	10.9	13.0
	S	27	58.7	58.7	71.7
	SS	13	28.3	28.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Pimpinan mengembangkan pandangan yang transparan sebagai dasar pengambilan keputusan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	4.3	4.3	4.3
	N	3	6.5	6.5	10.9
	S	26	56.5	56.5	67.4
	SS	15	32.6	32.6	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Hubungan Pimpinan dengan bawahan berjalan baik.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	6.5	6.5	6.5
	S	19	41.3	41.3	47.8
	SS	24	52.2	52.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Hubungan sesama pegawai berjalan dengan baik**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	4.3	4.3	4.3
	S	26	56.5	56.5	60.9
	SS	18	39.1	39.1	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Hubungan dengan mitra terjaga dengan baik**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	5	10.9	10.9	10.9
	S	26	56.5	56.5	67.4
	SS	15	32.6	32.6	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Pimpinan dalam menyelesaikan masalah yang ada menggunakan data dan fakta yang ada**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.2	2.2	2.2
	N	1	2.2	2.2	4.3
	S	23	50.0	50.0	54.3
	SS	21	45.7	45.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Pimpinan memiliki kemampuan intelektual yang tinggi dalam mengorganisasikan semua bidang yang ada di kantor**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	6	13.0	13.0	13.0
	S	24	52.2	52.2	65.2
	SS	16	34.8	34.8	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Pimpinan selalu mendelegasikan tanggung jawab kepada pegawai sehingga diharapkan kinerja yang baik**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	8.7	8.7	8.7
	N	5	10.9	10.9	19.6
	S	26	56.5	56.5	76.1
	SS	11	23.9	23.9	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pimpinan saya menerima kritikan dari bawahan, hasil penelitian meenunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 54,3%, sangat setuju sebanyak 37,0%, sementara itu responden menyatakan netral cukup banyak yaitu 6,5%, dan sisanya responden menyatakan tidak setuju sebanyak 2,2%.
2. Pimpinan saya berpandang jauh kedepan, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 58,7%, sangat setuju sebanyak 28,3%, sementara itu responden menyatakan netral cukup banyak yaitu 10,9%, dan sisanya responden menyatakan tidak setuju sebanyak 2,2%.
3. Pimpinan mengembangkan pandangan yang transparan sebagai dasar pengambilan keputusan, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 56,5%, sangat setuju sebanyak 32,6%, sementara

itu responden menyatakan netral yaitu 6,5%, dan sisanya responden menyatakan tidak setuju sebanyak 4,3%.

4. Hubungan pimpinan dan bawahan berjalan baik, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 41,3%, sangat setuju sebanyak 52,2%, dan sisanya responden menyatakan netral cukup banyak yaitu 6,5%.
5. Hubungan sesama pegawai berjalan dengan baik, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 56,5%, sangat setuju sebanyak 39,1%, sementara itu responden menyatakan netral yaitu sebanyak 4,3%.
6. Hubungan dengan mitra terjaga dengan baik, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 56,5%, sangat setuju sebanyak 32,6%, sementara itu responden menyatakan netral cukup banyak yaitu 10,9%.
7. Pimpinan dalam menyelesaikan masalah yang ada menggunakan data dan fakta yang ada, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 50,7%, sangat setuju sebanyak 45,7%, sementara itu responden menyatakan netral yaitu 2,2%, dan responden menyatakan tidak setuju sebanyak 2,2%.
8. Pimpinan memiliki kemampuan intelektual yang tinggi dalam mengorganisasikan semua bidang yang ada di kantor, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 52,2%, sangat setuju sebanyak 34,8%, sementara itu responden menyatakan netral cukup banyak yaitu 13,0%.
9. Pimpinan selalu mendelegasikan tanggung jawab kepada pegawai sehingga diharapkan kinerja yang baik, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden

menyatakan setuju sebanyak 56,5%, sangat setuju sebanyak 23,9%, sementara itu responden menyatakan netral cukup banyak yaitu 10,9%, dan sisanya responden menyatakan tidak setuju sebanyak 8,7%.

## 2. Motivasi kerja

Deskripsi motivasi kerja didasarkan pada indikator yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap indikator tentang motivasi kerja dapat dilihat pada Tabel 5.5 berikut:

**Saya menyadari bahwa organisasi ini membangkitkan semangat kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	5	10.9	10.9	10.9
S	26	56.5	56.5	67.4
SS	15	32.6	32.6	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Saya bekerja untuk mencapai tujuan organisasi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	2	4.3	4.3	4.3
S	29	63.0	63.0	67.4
SS	15	32.6	32.6	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Saya yakin bahwa pegawai dianggap sebagai bagian penting dari organisasi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	1	2.2	2.2	2.2
S	26	56.5	56.5	58.7
SS	19	41.3	41.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Saya meyakini bahwa organisasi tempat bekerja membantu saya dalam memenuhi kebutuhan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	3	6.5	6.5	6.5
S	24	52.2	52.2	58.7
SS	19	41.3	41.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Saya meyakini bahwa atasan saya menilai hasil kerja saya.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	4	8.7	8.7	8.7
S	29	63.0	63.0	71.7
SS	13	28.3	28.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	



**Saya memahami bahwa apa yang harus saya kerjakan di kantor bertujuan untuk mengabdikan pada organisasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	4.3	4.3	4.3
	S	28	60.9	60.9	65.2
	SS	16	34.8	34.8	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Saya menyadari bahwa kekuasaan dalam bekerja tidak bagus terhadap organisasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	5	10.9	10.9	10.9
	S	22	47.8	47.8	58.7
	SS	19	41.3	41.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Saya meyakini bahwa keinginan untuk berkuasa tidak cocok di kantor tempat saya bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.2	2.2	2.2
	N	7	15.2	15.2	17.4
	S	25	54.3	54.3	71.7
	SS	13	28.3	28.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item motivasi dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Saya menyadari bahwa organisasi ini membangkitkan semangat kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 56,5%, sangat setuju sebanyak 32,6%, sementara itu responden yang menyatakan netral yaitu sebanyak 10,9%.
2. Saya bekerja untuk mencapai tujuan organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 63,0%, sangat setuju sebanyak 32,6%, dan sisanya responden menyatakan netral sebanyak 4,3%.
3. Saya yakin bahwa pegawai dianggap sebagai bagian penting dari organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak

56,5%, sangat setuju sebanyak 41,3%, dan sisanya responden menyatakan netral sebanyak 2,2%.

4. Saya meyakini bahwa organisasi tempat bekerja membantu saya dalam memenuhi kebutuhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 52,2%, sangat setuju sebanyak 41,3%, dan responden menyatakan netral sebanyak 6,5%.
5. Saya meyakini bahwa atasan saya menilai hasil kerja saya, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 63,0%, sangat setuju sebanyak 28,3%, dan responden menyatakan netral sebanyak 8,7%.
6. Saya memahami bahwa apa yang harus saya kerjakan di kantor bertujuan untuk mengabdikan pada organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 60,9%, sangat setuju sebanyak 34,8%, dan responden menyatakan netral sebanyak 4,3%.
7. Saya menyadari bahwa kekuasaan dalam bekerja tidak bagus terhadap organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 47,8%, sangat setuju sebanyak 41,3%, dan responden menyatakan netral sebanyak 10,9%.
8. Saya meyakini bahwa keinginan untuk berkuasa tidak cocok di kantor tempat saya bekerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 54,3%, sangat setuju sebanyak 28,3%, sementara itu responden menyatakan netral sebanyak 15,2%, dan sisanya menyatakan tidak setuju sebanyak 2,2%.

### 3. Komitmen

Deskripsi komitmen didasarkan pada indikator yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap indikator tentang komitmen dapat dilihat pada Tabel 5.6 berikut:

Tabel 5.6  
Deskripsi Responden Terhadap komitmen

<b>Saya menyadari akan kewajiban saya di kantor</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.2	2.2	2.2
	N	4	8.7	8.7	10.9
	S	24	52.2	52.2	63.0
	SS	17	37.0	37.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

<b>Berkeinginan tetap tinggal karena kebutuhan gaji</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	10.9	10.9	10.9
	N	8	17.4	17.4	28.3
	S	20	43.5	43.5	71.7
	SS	13	28.3	28.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

<b>Sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika saya keluar</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	10	21.7	21.7	21.7
	N	4	8.7	8.7	30.4
	S	18	39.1	39.1	69.6
	SS	14	30.4	30.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

<b>Merasa berat jika meninggalkan organisasi meskipun sangat ingin sekali</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	10.9	10.9	10.9
	N	12	26.1	26.1	37.0
	S	19	41.3	41.3	78.3
	SS	10	21.7	21.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

<b>Memiliki keluarga baru didalam organisasi</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	6.5	6.5	6.5
	S	30	65.2	65.2	71.7
	SS	13	28.3	28.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan saya juga**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	11	23.9	23.9	23.9
S	25	54.3	54.3	78.3
SS	10	21.7	21.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item komitmen dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Saya menyadari akan kewajiban saya di kantor, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 52,2%, sangat setuju sebanyak 37,0%, sementara itu responden menyatakan netral sebanyak 4,0%, dan sisanya menyatakan tidak setuju sebanyak 2,2%
2. Berkeinginan tetap tinggal karena kebutuhan gaji, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 43,5%, sangat setuju sebanyak 28,3%, sementara itu responden menyatakan netral cukup banyak yaitu sebesar 17,4%, dan sisanya menyatakan tidak setuju sebanyak 10,9%.
3. Sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika saya keluar, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 39,1%, sangat setuju sebanyak 30,4%, sementara itu responden menyatakan netral sebanyak 8,7%, dan responden yang menyatakan tidak setuju cukup banyak yaitu 21,7%.
4. Merasa berat jika meninggalkan organisasi meskipun sangat ingin sekali, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 41,3%, sangat setuju sebanyak 21,7%, sementara itu responden menyatakan

netral cukup banyak yaitu 26,1%, dan sisanya menyatakan tidak setuju sebanyak 10,9%

5. Memiliki keluarga baru dalam organisasi, hasil penelitian meenunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 65,2%, sangat setuju sebanyak 28,3%, dan sisanya responden menyatakan netral sebanyak 6,5%.
6. Merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan saya juga, hasil penelitian meenunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 54,3%, sangat setuju sebanyak 27,1%, sementara itu responden menyatakan netral cukup banyak yaitu 23,9%.

#### 4. Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai didasarkan pada indikator yang diajukan berikut ini :

Tabel 5.7  
Deskripsi Responden Terhadap Kinerja

<b>Pegawai harus mempunyai hasil kerja yang baik untuk tercapainya tujuan yang diinginkan</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	23	50.0	50.0	50.0
	SS	23	50.0	50.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

<b>Standar penilaian merupakan salah satu tujuan yang akan dicapai</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	33	71.7	71.7	71.7
	SS	13	28.3	28.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

<b>Peningkatan kualitas kerja merupakan tanggung jawab bersama</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	4.3	4.3	4.3
	S	29	63.0	63.0	67.4
	SS	15	32.6	32.6	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

<b>Alat atau sarana dapat membantu menunjang menyelesaikan tugas yang diberikan kepada pegawai</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	22	47.8	47.8	47.8
	SS	24	52.2	52.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

<b>Pegawai dituntut bekerja secara maksimal dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh kantor</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	4.3	4.3	4.3
	S	28	60.9	60.9	65.2
	SS	16	34.8	34.8	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

**Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan tambahan dengan baik  
sesuai waktu yang ditentukan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	4	8.7	8.7	8.7
	S	32	69.6	69.6	78.3
	SS	10	21.7	21.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item kinerja dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pegawai harus mempunyai hasil kerja yang baik untuk tercapainya tujuan yang diinginkan, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 50,0%, dan sangat setuju sebanyak 50,0%.
2. Standar penilaian merupakan salah satu tujuan yang akan dicapai, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 71,7%, dan sisanya sangat setuju sebanyak 28,3%.
3. Peningkatan kualitas kerja merupakan tanggung jawab bersama, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 63,0%, sangat setuju sebanyak 32,6%, dan sisanya responden menyatakan netral sebanyak 4,3%.
4. Alat atau sarana dapat membantu menunjang menyelesaikan tugas yang diberikan kepada pegawai hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 47,8% %, dan sangat setuju sebanyak 52,2%.
5. Pegawai dituntut untuk bekerja secara maksimal dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh kantor, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden

menyatakan setuju sebanyak 60,9%, sangat setuju sebanyak 34,8%, dan sisanya responden menyatakan netral sebanyak 4,3%.

6. Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan tambahan dengan baik sesuai waktu yang ditentukan, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju sebanyak 69,6%, sangat setuju sebanyak 21,7%, dan sisanya responden menyatakan netral sebanyak 8,7%.

### **5.3 Uji Kualitas Data**

#### **a. Uji Validitas**

Validitas didefinisikan sebagai sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Gumilar, 2007). Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mencapai tujuan pengukurannya, yaitu mengukur apa yang ingin diukur dan mampu mengungkapkan apa yang ingin diungkapkan. Prosedur pengujian validitas instrumen dilakukan dengan menghitung skor variabel dari skor butir. Pertanyaan yang digunakan dapat dikatakan valid apabila korelasinya ( $r$ ) melebihi 0,3. Adapun hasil uji validitas dari setiap item penelitian variabel dalam penelitian ini masing – masing dapat dilihat pada tabel berikut.

##### 1) Hasil uji validitas instrumen variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )

Dari sejumlah instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha$  0.05) atau  $r_{\text{hitung}} > 0,30$ , dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 5.8

Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan(X<sub>1</sub>)

No.	r hit	Sig	r tabel	Ket
1	0.673	0.000	0.30	Valid
2	0.439	0.000	0.30	Valid
3	0.608	0.000	0.30	Valid
4	0.607	0.000	0.30	Valid
5	0.633	0.000	0.30	Valid
6	0.664	0.000	0.30	Valid
7	0.770	0.000	0.30	Valid
8	0.575	0.000	0.30	Valid
9	0.531	0.000	0.30	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 5.8, maka diperoleh angka korelasi ( $r_{hitung}$ ) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan *cut of point* yang disyaratkan yaitu sebesar 0,30. Nilai *Corrected Item Total Correlation* ( $r_{hitung}$ ) variabel kepemimpinan (X<sub>1</sub>) berada antara 0,439 – 0,770. Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $r_{hitung} > 0,30$  (*cut of point*), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuesioner kepemimpinan adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

2) Hasil uji validitas instrumen variabel Morivasi kerja (X<sub>2</sub>)

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig. } r_{hit} < \alpha$  0.05) atau  $r_{hitung} > 0,30$ , dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :



Tabel 5.9

Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>)

No.	r hit	Sig	r tabel	Ket
1	0.538	0.000	0.30	Valid
2	0.491	0.000	0.30	Valid
3	0.519	0.000	0.30	Valid
4	0.549	0.000	0.30	Valid
5	0.408	0.000	0.30	Valid
6	0.451	0.000	0.30	Valid
7	0.621	0.000	0.30	Valid
8	0.673	0.000	0.30	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 5.9, maka diperoleh angka korelasi ( $r_{hitung}$ ) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan *cut of point* yang disyaratkan yaitu sebesar 0,30. Nilai *Corrected Item Total Correlation* ( $r_{hitung}$ ) variabel kepemimpinan (X<sub>1</sub>) berada antara 0,408 – 0,673. Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $r_{hitung} > 0,30$  (*cut of point*), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuesioner kepemimpinan adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

### 3) Hasil uji validitas instrumen variabel Komitmen(X<sub>3</sub>)

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig.}r_{hit} < \alpha$  0.05) atau  $r_{hitung} > 0,30$ , dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 5.10

Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen(X<sub>3</sub>)

No.	r hit	Sig	r tabel	Ket
1	0.413	0.000	0.30	Valid
2	0.829	0.000	0.30	Valid
3	0.865	0.000	0.30	Valid
4	0.732	0.000	0.30	Valid
5	0.602	0.000	0.30	Valid
6	0.756	0.000	0.30	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 11, maka diperoleh angka korelasi ( $r_{hitung}$ ) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan *cut of point* yang disyaratkan yaitu sebesar 0,30. Nilai *Corrected Item Total Correlation* ( $r_{hitung}$ ) variabel komitmen (X<sub>3</sub>) berada antara 0,413 – 0,865. Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $r$  hitung  $> 0,30$  (*cut of point*), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuesioner kepemimpinan adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

#### 4) Hasil uji validitas instrumen variabel Kinerja Pegawai (Y)

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig.}r_{hit} < \alpha 0.05$ ) atau  $r$  hitung  $> r$  tabel (0,30), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 5.11

## Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai(Y)

No.	r hit	Sig	r tabel	Ket
1	0.535	0.000	0.30	Valid
2	0.555	0.000	0.30	Valid
3	0.654	0.000	0.30	Valid
4	0.480	0.000	0.30	Valid
5	0.593	0.000	0.30	Valid
6	0.586	0.000	0.30	Valid
7	0.452	0.000	0.30	Valid
8	0.687	0.000	0.30	Valid
9	0.589	0.000	0.30	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 5.12, maka diperoleh angka korelasi ( $r_{hitung}$ ) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan *cut of point* yang disyaratkan yaitu sebesar 0,30. Nilai *Corrected Item Total Correlation* ( $r_{hitung}$ ) variabel kinerja (Y) berada antara 0,195 – 0,687. Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $r_{hitung} > 0,30$  (*cut of point*), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuesioner kepemimpinan adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

#### b. Uji Realibilitas

Uji realibilitas dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi instrumen. Semua instrumen dikatakan reliabel atau mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi, jika instrumen tersebut memberikan hasil yang tetap. Ini berarti bahwa instrumen dikatakan reliabel apabila diujicobakan pada subyek lain dan dalam waktu yang lain pula akan mempunyai hasil yang sama.

Uji reliabilitas instrumen hanya dilakukan pada butir-butir valid yang diketahui pada uji validitas instrumen. Pengujian *Cronbach Alpha* digunakan untuk menguji tingkat keandalan (*reliability*) dari masing-masing variabel. Pengambilan keputusan berdasarkan jika nilai Alpha melebihi 0,6 maka pertanyaan variabel tersebut reliabel dan sebaliknya (Imam Ghazali, 2001). Adapun hasil uji reabilitas dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 5.13 berikut :

Tabel 5.12  
Hasil Uji Reliabilitas

No. Item	Variabel	Nilai Alfha Crombach's	<b>Cut of Point</b>	Ket
1	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0.782	0,60	Realibel
2	Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )	0.645	0,60	Realibel
3	Komitmen(X <sub>3</sub> )	0.704	0,60	Realibel
4	Kinerja Pegawai (Y)	0.741	0,60	Realibel

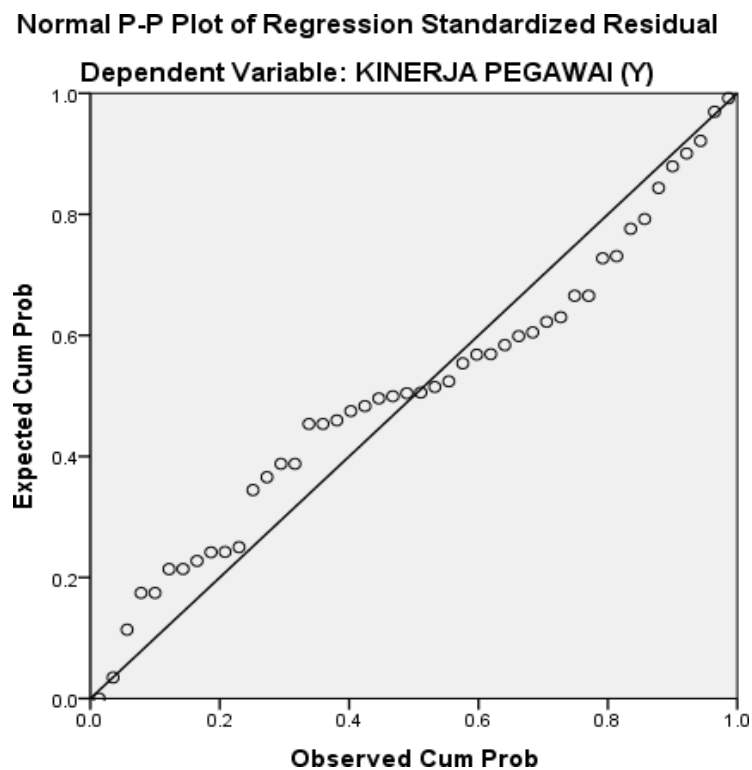
Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan perhitungan hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dengan menggunakan Program SPSS menunjukkan bahwa semua variabel realibel, karena nilai alfha crombachnya melebihi dari 0,60. Nilai Nilai Alfha Crombach's variable kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen dan kinerja pegawai berada antara 0,645 – 0,782. Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $r$  hitung  $> 0,60$  (*cut of point*).

### c. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Cara mendeteksi normalitas dilakukan dengan cara yaitu dengan analisis grafik. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal (Ghozali, 2006). Uji normalitas data dapat dilihat pada Gambar 5.1.

Gambar 5.1  
Uji Normalitas Data



Dengan melihat tampilan grafik Normal P-Plot dapat disimpulkan bahwa pola distribusi data mendekati normal. Hal tersebut terlihat dari sebaran titik-titik pada grafik mendekati garis diagonal.

#### d. 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 pada perusahaan Manufaktur dapat dilihat pada Tabel 5.13 berikut.

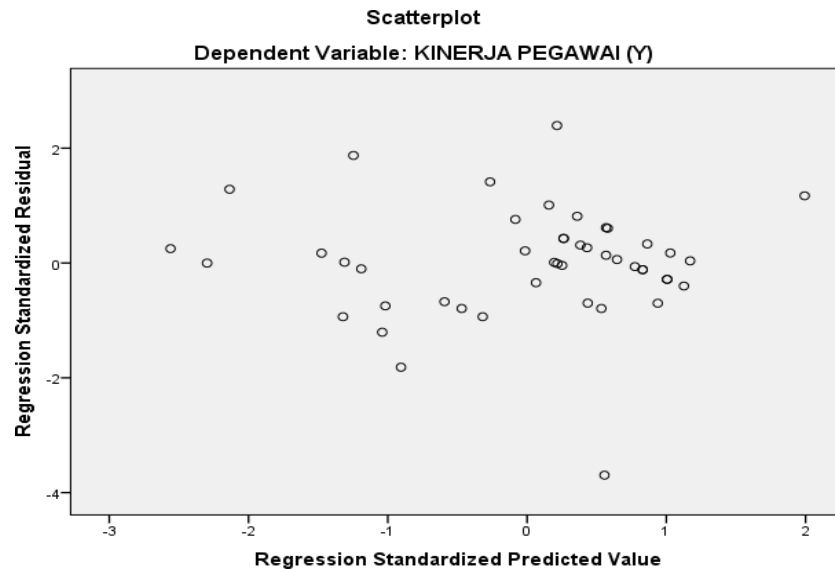
**Tabel 5.13**  
**Hasil Uji Multikolinearitas Data**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	0.594	1.682
	X2	0.503	1.987
	X3	0.553	1.807

Suatu model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas jika mempunyai nilai *Tolerance* dibawah 1 dan nilai VIF di bawah 10. Dari Tabel diatas dapat diketahui bahwa semua variabel independen memiliki nilai *Tolerance* berada di bawah 1 dan nilai VIF jauh di bawah angka 10. Hal ini menunjukkan dalam model ini tidak terjadi multikolinieritas.

### e. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas pada akuntan dengan menggunakan uji glejser



ditunjukkan pada Gambar 5.2 di bawah ini.

Gambar 5.2  
Hasil Uji Glejser

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser diperoleh hasil nilai Sig > 0,05. Karena nilai Sig > 0,05 maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas dan hasil uji dapat dilanjutkan.

## 5.4 Pengujian Hipotesis

### 1. Analisis Regresi Berganda

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

Tabel 5.14  
Hasil Regresi Berganda

Model	B	T	P (sig)
Constant	14,430	3,360	0.002
Kepemimpinan( $X_1$ ),	0,022	0,205	0.838
Motivasi kerja ( $X_2$ )	0,546	3,253	0.002
Komitmen( $X_3$ )	0,195	1,667	0.103

Sumber : Data diolah, 2021

Dari tabel di atas diperoleh persamaan regresi

$$\hat{y} = 14,430 + 0,022X_1 + 0,546 X_2 + 0,195X_3$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa:

- Konstanta sebesar 14,430 menyatakan bahwa jika tidak ada perubahan pada faktor Kepemimpinan, motivasi, komitmen dan Kinerja Pegawai, maka tingkat Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar adalah sebesar 14,430 satuan.
- Koefisien regresi variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), koefisien bernilai positif sebesar 0,022. Artinya setiap penambahan satu satuan faktor Kepemimpinan, akan mempengaruhi perubahan Kinerja sebesar 0,022 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan faktor Kepemimpinan sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan Kinerja sebesar 0,022 satuan dengan asumsi  $X_2$ , dan  $X_3$ , tetap.
- Koefisien regresi variabel Motivasi ( $X_2$ ), koefisien bernilai positif sebesar 0,546. Artinya setiap penambahan satu satuan faktor motivasi, akan mempengaruhi peningkatan Kinerja sebesar 0,546 satuan. Dan sebaliknya,



jika terjadi penurunan faktor Motivasi sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan Kinerja sebesar 0,546 satuan dengan asumsi  $X_1$ , dan  $X_3$ , tetap.

- Koefisien regresi variabel Komitmen ( $X_3$ ), koefisien bernilai positif sebesar 0,195, artinya setiap penambahan satu satuan variabel Motivasi akan mempengaruhi kenaikan Kinerja sebesar 0,195 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan variabel Komitmen sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan Kinerja sebesar 0,195 satuan dengan asumsi  $X_1$ , dan  $X_2$ , tetap.

## **2. Uji Statistik**

Untuk menguji hipotesis pada penelitian ini digunakan statistik t dan statistik F. Uji statistik t digunakan untuk menguji signifikansi secara parsial yaitu masing-masing variabel independen berpengaruh signifikan ataukah tidak terhadap variabel dependen pada tingkat signifikansi  $\alpha=5$  persen. Uji statistik F digunakan untuk menguji signifikansi secara simultan yaitu secara bersama-sama apakah variabel independen (kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen) berpengaruh signifikan atau tidak terhadap Kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi  $\alpha=5$  persen.

### **a. Uji F (Uji Simultan)**

Pada tabel 15 pengujian secara simultan (uji F), dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Tabel 5.15  
Hasil Uji F

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	179.085	3	59.695	13.771	.000 <sup>b</sup>
	Residual	182.067	42	4.335		
	Total	361.152	45			

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

b. Predictors: (Constant), KOMITMEN (X3), KEPMEMIMPINAN (X1), MOTIVASI (X2)

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 5.16, didapatkan nilai F statistik sebesar 13,771 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat diketahui bahwa secara simultan ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan, motivasi dan komitmen terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar .

**b. Uji t (Uji Parsial)**

Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas (kepemimpinan, motivasi dan komitmen) berpengaruh signifikan ataukah tidak terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar pada tingkat signifikansi  $\alpha=5$  persen secara terpisah atau parsial. Berikut hasil pengujian hipotesis uji t:

Tabel 5.16  
Hasil Uji Parsial

Model	B	T	P (sig)
Constant	14,430	3,360	0.002
Kepemimpinan(X <sub>1</sub> ),	0,022	0,205	0.838
Motivasi kerja (X <sub>2</sub> )	0,546	3,253	0.002
Komitmen(X <sub>3</sub> )	0,195	1,667	0.103

Berdasarkan tabel 5.16 di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh *kepemimpinan* terhadap Kinerja Pegawai pegawai pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,0838 > 0,05$ , maka disimpulkan H1 ditolak, artinya *kepemimpinan* berpengaruh positif tapi tidak signifikan atau nyata terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar.
- 2) Pengaruh motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$ , maka disimpulkan H2 diterima, artinya motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar.
- 3) Pengaruh komitmen terhadap Kinerja pegawai pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar , berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,103 > 0,05$ , maka disimpulkan H3 ditolak, artinya komitmen berpengaruh positif tapi tidak signifikan atau berpengaruh nyata terhadap Kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar

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

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependennya. Nilai  $R^2$  yang mendekati satu berarti variabel-variabel independennya memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2006). Menurut ahli dalam Ghozali (2006) menganjurkan untuk menggunakan nilai *adjusted*  $R^2$  untuk mengukur sejauh mana kemampuan model dalam menerangkan variasi-variabel independennya. Hal ini dikarenakan nilai *adjusted*  $R^2$  dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

Hasil perhitungan koefisien determinasi *adjusted* ( $R^2$ ) pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar dapat dilihat pada Tabel 5.17 berikut:

Tabel 5.17  
Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.704	.496	.2082	2,154

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan output SPSS pada tabel 5.17 di atas tampak bahwa dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada sebesar 0,496, hal ini berarti koefisien determinasi pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ), dan komitmen ( $X_3$ ) terhadap Kinerja pegawai (Y) sebesar 0,496 atau 49.6% variansi

Kinerja pegawai (Y) dipengaruhi oleh kepemimpinan( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ), dan komitmen( $X_3$ ). Sedangkan sisanya sebesar 50,4 % dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini.

## **5.5 Pembahasan Hasil Penelitian**

### **a. Pengaruh secara parsial**

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa Kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar dalam kategori tinggi, ini menunjukkan bahwa pegawai telah mampu menunjukkan profesionalismenya dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan oleh atasan atau pimpinan mereka.

#### ***1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai***

Hasil temuan untuk variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan atau nyata terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Rahman, dkk “Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan terhadap produktivity Pegawai dengan Motivasi sebagai variable intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Bagian Pabrik PT. Jember Indonesia)” (2014). penelitian dengan judul Pengaruh gaya kepemimpinan, Terhadap Kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai baik secara simultan maupun secara parsial. Hasil pengujian statistik baik secara parsial menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. secara simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja secara nyata dapat meningkatkan Kinerja pegawai.

Kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan di dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan gairah, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu. kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.

Hasil penelitian berbeda dengan hasil penelitian Rusminingsih (2010) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan antara variabel kepemimpinan, budaya organisasi dengan Kinerja pegawai. Dilihat dari koefisien regresi masing-masing variabel bebas, maka variabel budaya organisasi merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai.

Robbins (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai, artinya kepemimpinan pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar tidak mampu memberikan kontribusi yang baik terhadap peningkatan Kinerja pegawai. Fakta empiris menunjukkan bahwa tidak signifikanya pengaruh kepemimpinan terhadap

kinerja pegawai disebabkan karena penempatan posisi kepemimpinan tidak didasarkan pada kemampuan atau kompetensi yang ada pada seseorang, bukan sebagai persyarat utama, tetapi melainkan berdasarkan pada aspek kedekatan kepada *topleader* atau kedekatan dengan berbagai macam kepentingan. Faktanya selama kurun waktu 2 (dua) tahun terakhir, Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar hanya dipimpin oleh pelaksana tugas dan telah berganti sebanyak 6 (enam) kali. Itu berarti setiap pimpinan hanya memiliki waktu yang sangat singkat, dimana belum tercipta hubungan yang baik kepada para pegawai, belum mampu memberi motivasi kerja, belum mampu melakukan koordinasi dan komunikasi yang mendalam kepada seluruh pegawai. Kondisi ini tentu tidak menguntungkan bagi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar.

Implikasi yang ada dalam penelitian ini yaitu harus ditingkatkan lagi kepemimpinan yang ada karena dalam penelitian ini kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh sebab itu diperlukan adanya sosok pemimpin yang mampu mengemban visi, misi, dan tujuan organisasi yang jelas, mampu memberi motivasi kepada para pegawai agar mereka bisa termotivasi dan bisa lebih semangat lagi dalam menjalankan pekerjaan.

Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan motivasi didalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri. Kartono (2003).

Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinanlah yang memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya yang dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien. Kepemimpinan mempunyai berbagai fungsi antara lain, menyajikan berbagai hal yang berkaitan dengan permasalahan dalam kepemimpinan dan memberikan pengaruh dalam menggunakan berbagai pendekatan dalam hubungannya dengan pemecahan aneka macam persoalan yang mungkin timbul dalam ekologi kepemimpinan.

## **2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja pegawai**

Hasil analisis parsial terhadap Pengaruh *motivasi* terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$ , maka disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar. Hasil penelitian relevan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hamali (2013) yang menemukan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di PT X Bandung dengan koefisien korelasi = 0,510. Berdasarkan kriteria Champion tingkat hubungan ini menunjukkan kriteria hubungan yang cukup kuat. Hasil perhitungan menunjukkan koefisien determinasi = 26.01%. Hal ini menunjukkan bahwa



hipotesis terbukti bahwa ada pengaruh motivasi terhadap Kinerja Pegawai di PT X Bandung.

Motivasi seseorang menunjukkan arah tertentu kepadanya dalam mengambil langkah-langkah yang perlu untuk mengantarkannya sampai pada tujuan, berarti dorongan atau kehendak seseorang untuk melaksanakan tindakan atau kegiatan dalam lingkup tugas-tugas yang merupakan pekerjaan atau jabatan di lingkungan sebuah sekolah atau organisasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Hal ini menggambarkan bahwa peningkatan motivasi pegawai memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan Kinerja.

Sagir (dalam Sasrohadiwaryo, 2012) mengemukakan unsur-unsur yang menjadi penggerak motivasi seseorang adalah : kebutuhan akan Kinerja (*achievement*), penghargaan (*recognition*), tantangan (*challenge*), tanggung jawab (*responsibility*), keterlibatan (*involvement*) dan kesempatan (*opportunity*).

Selanjutnya menurut Maslow orang akan tergerak untuk bekerja jika terpenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Dengan terpenuhi kebutuhan seperti yang diharapkan akan membentuk sikap mental yang mendorong untuk selalu berprestasi dan jika Motivasi mendukung maka pencapaian Kinerja akan lebih mudah.

### **3. Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai**

Pengaruh komitmen terhadap Kinerja pegawai pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar atas diperoleh nilai

signifikansi sebesar  $0,103 > 0,05$ , maka disimpulkan bahwa, komitmen berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar.

Temuan penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Penelitian Suranta (2013) dengan judul: "Dampak Motivasi Pegawai Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan, komitmen Dengan Kinerja Pegawai Organisasi Bisnis". Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode acak (random) dari pegawai atau staf beberapa organisasi bisnis di Indonesia, yaitu organisasi yang tercantum dalam Standard Trade & Industries Directory of Indonesia. Hasil penelitian ini bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan komitmen mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Fauziah (2013), dengan judul penelitian "Pengaruh Motivasi, komitmen, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Nadira Prima Semarang". Populasi penelitian ini adalah semua pegawai di perusahaan tersebut, yaitu sebanyak 98 orang dengan menggunakan metode pertanyaan (kuesioner). Data dianalisis dengan menggunakan analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel motivasi, komitmen, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi

mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthan, 2014). Menurut Robbins (2012) menyatakan bahwa terdapat 3 macam dimensi komitmen organisasional yaitu : Komitmen Afektif , Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan. Komitmen Afektif yaitu Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.. Komitmen Normatif yaitu perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu , tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Berdasarkan fakta empiris menunjukkan bahwa komitmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar salah satu penyebabnya adalah masih adanya pegawai dalam melakukan pekerjaan tidak mengutamakan loyalitas dalam bekerja kepada organisasi, tetapi lebih mengedapangkan loyalitas kepada pimpinan, sehingga ketika terjadi pergantian pimpinan mengakibatkan peningkatan kinerja menjadi stagnan, karena pegawai akan melakukan adaptasi baru dengan kepemimpinan yang ada, hal ini tentu memberikan pengaruh yang tidak baik terhadap kinerja pegawai.

Hal lain yang menyebabkan adalah adanya kecenderungan oknum pegawai dalam membangun pola komunikasi yang belum efektif terhadap pimpinan sehingga sering menimbulkan miskomunikasi dalam mengejawantahkan perintah atasan, terjadinya ketidakharmonisan dalam bekerja dengan kondisi dan sistem yang ada, dan hal lainnya.

***b. Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan komitmen secara simultan terhadap Kinerja pegawai***

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan (uji F), dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Nilai F statistik sebesar 13,771 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat diketahui bahwa secara simultan ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan, motivasi dan komitmen terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar .

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan, motivasi dan komitmen secara bersama-sama memberikan pengaruh nyata atau positif terhadap Kinerja pegawai. Artinya variabel yang diteliti secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap peningkatan Kinerja pegawai.

komitmen adalah suatu keadaan dimana seseorang membuat perjanjian (keterikatan), baik kepada diri sendiri maupun kepada orang lain yang tercermin dalam tindakan/ perilaku tertentu yang dilakukan secara sukarela maupun terpaksa. Ada juga yang mengatakan bahwa pengertian komitmen adalah suatu bentuk kewajiban yang mengikat seseorang dengan sesuatu, baik itu diri sendiri maupun orang lain, tindakan tertentu, atau hal tertentu.

Secara terminologi, kata “komitmen” berasal dari bahasa Latin, yaitu “*commiter*” yang berarti menyatukan, mengerjakan, menggabungkan, dan mempercayai. Sehingga menurut asal katanya, arti komitmen adalah suatu sikap setia dan tanggungjawab seseorang terhadap sesuatu, baik itu diri sendiri, orang

lain, organisasi, maupun hal tertentu. Dari penjelasan pengertian komitmen di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa secara umum tujuan dari komitmen adalah untuk memberikan jaminan sehingga sesuatu tidak berubah di masa depan dan tetap sesuai dengan isi komitmen. Istilah komitmen banyak digunakan dalam berbagai bidang, mulai dari bidang organisasi, dunia kerja, hubungan manusia, dan lain-lain.

Komitmen di dalam diri seseorang timbul karena adanya rasa tanggungjawab terhadap sesuatu. Sebagian orang berkomitmen karena menyukai yang dilakukannya, sedangkan sebagian orang lainnya berkomitmen karena adanya perasaan takut kehilangan sesuatu jika tidak menjalankan komitmennya.

***c. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar***

Berdasarkan hasil pengujian dengan melihat nilai uji B pada tabel berikut ini menunjukkan bahwa variabel motivasi merupakan variabel dominan yang paling berpengaruh terhadap Kinerja pegawai. Hal ini dapat di jelaskan dengan melihat hasil uji dengan nilai B pada variabel motivasi yang paling tinggi yaitu sebesar 0,502 di bandingkan dengan dua variabel lainnya yaitu kepemimpinan sebesar 0,29 dan komitmen sebesar. 0,245.

Hasil penelitian ini sesuai dengan beberapa teori motivasi yang di kemukakan oleh robins bahwa 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, Robbins & Coulter (2014). Menurut Rivai (2013) 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.

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan di atas dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar. Ini berarti bahwa kepemimpinan belum mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar.
2. Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar . Ini berarti bahwa peningkatan motivasi akan meningkatkan Kinerja Pegawai.
3. Komitmen berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar. Ini berarti bahwa komitmen belum mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar.
4. Secara simultan menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ), dan komitmen( $X_3$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai( $Y$ ) yang berarti bahwa peningkatan kepemimpinan, motivasi dan komitmen mempengaruhi peningkatan Kinerja Pegawai.

5. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh dominan terhadap kinerja, hal ini menunjukkan bahwa semakin termotivasi pegawai akan semakin meningkatkan Kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar.

## **6.2. Saran**

1. Perlu lebih mempertahankan dan meningkatkan lagi motivasi pegawai pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar agar Kinerjanya semakin meningkat juga.
2. Perlunya memperhatikan aspek kepemimpinan pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar agar indikator kepemimpinan yang ada pada penelitian ini lebih ditingkatkan lagi agar memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.
3. Perlu memperbaiki komitmen agar pegawai lebih bersemangat dalam bekerja sehingga Kinerjanya semakin meningkat.



## DAFTAR PUSTAKA

- Faslah, Rony. 2010. "Hubungan Antara Keterlibatan Kerja dengan Turnover Intention Pada Pegawai". *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Vol VIII, No. 2.
- Witasari, Lia. 2012. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention". Tesis. Semarang: Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Ali, Nazim. 2013. Factors Affecting Overall Job Satisfaction and Turnover Intention. *Journal of Managerial Sciences*. Vol. II, No. 2.
- Andini, Rita. 2014. "Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention": Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang. Magister Manajemen. Universitas Diponegoro
- Novliadi, F. 2012. "Intensi Turnover Pegawai Ditinjau Dari Budaya Perusahaan Dan Kepuasan Kerja". Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Panchak, Patricia. <https://www.industryweek.com/> May 1, 2015
- Ifle, Tom Martin Charles. 2016. <https://www.tommCIFLE.com/penelitian-tentang-employee-engagement/>
- Harry N., Antonius M Claret Hermawan. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, status/pengakuan, dan kesempatan berkembang terhadap tingkat employee Engagement pada Pegawai Universitas Sanata Dharma. Magister Manajemen Universitas Atma Jaya. Yogyakarta.
- Bakker, A. B., & Leiter M. P. (2010). *Work Engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Cook, S. (2012). *The essential guide to employee engagement: Better business performance through staff satisfaction*. London, UK: Kogan Page.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2012). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A metaanalysis. *Journal of applied Psychology*.
- Hasibuan, Malayu SP, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan keempat belas, Jakarta : Bumi Aksara.
- Kotler, Philip and Gary Armstrong, 2012. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Edisi 13, Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

- Manning, G dan K. Curtis, 2003. *The art of Leadership*. New York : McGrawHill.
- Martoyo, Susilo, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPF.
- Maslow, Husein. 2012. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Miftah Thoha, 2003. *Perilaku Organisasi: Konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: PT Raya Grafindo Persada.
- Octaviana, Ariefiantoro, 2011. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Kontraktor PT. Wineh Pandawangi Semarang*. Semarang: Jurnal Administrasi Bisnis.
- Robbins dan Judge, 2011. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12, Jakarta :Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary, 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Erlangga.
- Robins, 2012. *Pembangun Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sari, dkk, 2012. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar*. Makassar: Jurnal Administrasi Bisnis.
- Sutrisno, Edi, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno, Priansa, Juni, Donni, 2011. *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Widyatmini, dan Luqman Hakim, 2014. *Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok*. Jurnal Ekonomi Bisnis No.2 Vol.13.
- Winardi, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Winardi, 2002. *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*. Jakarta: PT.Grafindo Persada.
- Veithzal, Rivai, Sagala Jauvani, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (2th ed)*. Jakarta : Rajawali Pers.

## **KUESIONER PENELITIAN**

Kepada:

Yth, Bapak/Ibu

Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar  
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 Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar", 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. Istilah identitas dengan benar dan lengkap pada tempat yang telah disediakan
2. Istilah 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

## 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
6	Masa kerja	:	..... Tahun
7	Pendidikan	c	SMA
		d	Diploma
		e	Sarjana
		f	Magister

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 kuisisioner 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  
 N = Netral  
 TS = Tidak Setuju  
 STS = Sangat Tidak Setuju

Kepemimpinan (X1)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Alasan terhadap pilihan jawaban
		SS	S	N	TS	STS	
1.	Pimpinan saya menerima kritikan dari bawahan						
2.	Pimpinan saya berpandangan jauh ke depan						
3.	Pimpinan mengembangkan pandangan yang transparan sebagai dasar pengambilan keputusan						
4.	Hubungan Pimpinan dengan bawahan berjalan baik.						
5.	Hubungan sesama pegawai berjalan dengan baik						
6.	Hubungan dengan mitra terjaga dengan baik						
7.	Pimpinan dalam menyelesaikan masalah yang ada menggunakan data dan fakta yang ada						
8.	Pimpinan memiliki kemampuan intelektual yang tinggi dalam mengorganisasikan semua bidang yang ada di kantor						
9.	Pimpinan selalu mendelegasikan tanggung jawab kepada pegawai sehingga diharapkan kinerja yang baik						

Motivasi (X2)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Alasan terhadap pilihan jawaban
		SS	S	N	TS	STS	
10.	Saya menyadari bahwa organisasi ini membangkitkan semangat kerja						
11.	Saya bekerja untuk mencapai tujuan organisasi						
11.	Saya yakin bahwa pegawai dianggap sebagai bagian penting dari organisasi						
12.	Saya meyakini bahwa organisasi tempat bekerja membantu saya dalam memenuhi kebutuhan						
15.	Saya meyakini bahwa atasan saya menilai hasil kerja saya.						
13.	Saya memahami bahwa apa yang harus saya kerjakan di kantor bertujuan untuk mengabdikan pada organisasi						
14.	Saya menyadari bahwa kekuasaan dalam bekerja tidak bagus terhadap organisasi						
15	Saya meyakini bahwa keinginan untuk berkuasa tidak cocok di kantor tempat saya bekerja						

Komitmen (X3)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Alasan terhadap pilihan jawaban
		SS	S	N	TS	STS	
16.	Saya menyadari akan kewajiban saya di kantor						
17.	Berkeinginan tetap tinggal karena kebutuhan gaji						
18.	Sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika saya keluar						
19.	Merasa berat jika meninggalkan organisasi meskipun sangat ingin sekali						
20.	Memiliki keluarga baru didalam organisasi						
21.	Merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan saya juga						

## Kinerja (Y)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Alasan terhadap pilihan jawaban
		SS	S	N	TS	STS	
22.	Pegawai harus mempunyai hasil kerja yang baik untuk tercapainya tujuan yang diinginkan						
23.	Standar penilaian merupakan salah satu tujuan yang akan dicapai						
24.	Peningkatan kualitas kerja merupakan tanggung jawab bersama						
25.	Alat atau sarana dapat membantu menunjang menyelesaikan tugas yang diberikan kepada pegawai						
26.	Pegawai dituntut bekerja secara maksimal dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh kantor						
27.	Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan tambahan dengan baik sesuai waktu yang ditentukan						

*Terima Kasih*





## LAMPIRAN

- **UJI VALIDITAS ITEM ( $r > 0.2907$ )**

### 1. Validitas Kepemimpinan (X1)

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	KEPMEIMPINAN (X1)
X1.1	Pearson Correlation	1	.163	.349*	.237	.451**	.280	.518**	.363*	.330*	.673**
	Sig. (2-tailed)		.278	.017	.112	.002	.060	.000	.013	.025	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1.2	Pearson Correlation	.163	1	.348*	.118	.109	.241	.431**	-.015	.010	.439**
	Sig. (2-tailed)	.278		.018	.436	.470	.106	.003	.922	.947	.002
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1.3	Pearson Correlation	.349*	.348*	1	.452**	.171	.251	.550**	.148	.048	.608**
	Sig. (2-tailed)	.017	.018		.002	.257	.092	.000	.328	.751	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1.4	Pearson Correlation	.237	.118	.452**	1	.548**	.422**	.318*	.293*	.081	.607**
	Sig. (2-tailed)	.112	.436	.002		.000	.003	.031	.049	.592	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1.5	Pearson Correlation	.451**	.109	.171	.548**	1	.407**	.347*	.267	.312*	.633**
	Sig. (2-tailed)	.002	.470	.257	.000		.005	.018	.073	.035	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1.6	Pearson Correlation	.280	.241	.251	.422**	.407**	1	.549**	.363*	.228	.664**
	Sig. (2-tailed)	.060	.106	.092	.003	.005		.000	.013	.128	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1.7	Pearson Correlation	.518**	.431**	.550**	.318*	.347*	.549**	1	.262	.276	.772**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.031	.018	.000		.078	.064	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1.8	Pearson Correlation	.363*	-.015	.148	.293*	.267	.363*	.262	1	.455**	.575**
	Sig. (2-tailed)	.013	.922	.328	.049	.073	.013	.078		.002	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1.9	Pearson Correlation	.330*	.010	.048	.081	.312*	.228	.276	.455**	1	.531**
	Sig. (2-tailed)	.025	.947	.751	.592	.035	.128	.064	.002		.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
KEPMEIMPINAN (X1)	Pearson Correlation	.673**	.439**	.608**	.607**	.633**	.664**	.772**	.575**	.531**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

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

\*\* Correlation is significant at the 0.01 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	.206	-.151	.203	.264	.124	.189	.211	.104	.489**
	Sig. (2-tailed)		.170	.317	.176	.076	.412	.209	.159	.493	.001
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2.2	Pearson Correlation	.206	1	.114	.069	.235	.032	.373*	.188	.105	.511**
	Sig. (2-tailed)	.170		.449	.646	.116	.833	.011	.212	.486	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2.3	Pearson Correlation	-.151	.114	1	.058	-.230	.027	.208	-.073	-.115	.204
	Sig. (2-tailed)	.317	.449		.702	.125	.860	.166	.631	.446	.175
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2.4	Pearson Correlation	.203	.069	.058	1	.188	-.037	.189	.345*	.310*	.524**
	Sig. (2-tailed)	.176	.646	.702		.212	.806	.208	.019	.036	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2.5	Pearson Correlation	.264	.235	-.230	.188	1	.055	.075	.174	.335*	.480**
	Sig. (2-tailed)	.076	.116	.125	.212		.717	.619	.248	.023	.001
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2.6	Pearson Correlation	.124	.032	.027	-.037	.055	1	.087	.130	.327*	.407**
	Sig. (2-tailed)	.412	.833	.860	.806	.717		.565	.388	.026	.005
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2.7	Pearson Correlation	.189	.373*	.208	.189	.075	.087	1	.045	.099	.495**
	Sig. (2-tailed)	.209	.011	.166	.208	.619	.565		.767	.513	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2.8	Pearson Correlation	.211	.188	-.073	.345*	.174	.130	.045	1	.453**	.590**
	Sig. (2-tailed)	.159	.212	.631	.019	.248	.388	.767		.002	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2.9	Pearson Correlation	.104	.105	-.115	.310*	.335*	.327*	.099	.453**	1	.634**
	Sig. (2-tailed)	.493	.486	.446	.036	.023	.026	.513	.002		.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
MOTIVASI (X2)	Pearson Correlation	.489**	.511**	.204	.524**	.480**	.407**	.495**	.590**	.634**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.175	.000	.001	.005	.000	.000	.000	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

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

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

(Setelah item dihapus)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	MOTIVASI (X2)
X2.1	Pearson Correlation	1	.206	.203	.264	.124	.189	.211	.104	.538**
	Sig. (2-tailed)		.170	.176	.076	.412	.209	.159	.493	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2.2	Pearson Correlation	.206	1	.069	.235	.032	.373*	.188	.105	.491**
	Sig. (2-tailed)	.170		.646	.116	.833	.011	.212	.486	.001
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2.4	Pearson Correlation	.203	.069	1	.188	-.037	.189	.345*	.310*	.519**
	Sig. (2-tailed)	.176	.646		.212	.806	.208	.019	.036	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2.5	Pearson Correlation	.264	.235	.188	1	.055	.075	.174	.335*	.549**
	Sig. (2-tailed)	.076	.116	.212		.717	.619	.248	.023	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2.6	Pearson Correlation	.124	.032	-.037	.055	1	.087	.130	.327*	.408**
	Sig. (2-tailed)	.412	.833	.806	.717		.565	.388	.026	.005
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2.7	Pearson Correlation	.189	.373*	.189	.075	.087	1	.045	.099	.451**
	Sig. (2-tailed)	.209	.011	.208	.619	.565		.767	.513	.002
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2.8	Pearson Correlation	.211	.188	.345*	.174	.130	.045	1	.453**	.621**
	Sig. (2-tailed)	.159	.212	.019	.248	.388	.767		.002	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2.9	Pearson Correlation	.104	.105	.310*	.335*	.327*	.099	.453**	1	.676**
	Sig. (2-tailed)	.493	.486	.036	.023	.026	.513	.002		.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
MOTIVASI (X2)	Pearson Correlation	.538**	.491**	.519**	.549**	.408**	.451**	.621**	.676**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.005	.002	.000	.000	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46

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

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

**3. Validitas Komitmen (X3)  
(Sebelum item dihapus)**

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	KOMITMEN (X3)
X3.1	Pearson Correlation	1	.004	.226	.062	.133	-.098	.128	.100	.035	.293*
	Sig. (2-tailed)		.980	.131	.683	.377	.516	.397	.509	.817	.048
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X3.2	Pearson Correlation	.004	1	.061	.106	.209	.131	.319*	.196	-.076	.373*
	Sig. (2-tailed)	.980		.686	.482	.163	.385	.031	.192	.618	.011
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X3.3	Pearson Correlation	.226	.061	1	-.093	-.017	-.004	.205	-.035	-.121	.204
	Sig. (2-tailed)	.131	.686		.538	.910	.977	.171	.817	.424	.173
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X3.4	Pearson Correlation	.062	.106	-.093	1	.714**	.522**	.426**	.580**	-.008	.741**
	Sig. (2-tailed)	.683	.482	.538		.000	.000	.003	.000	.958	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X3.5	Pearson Correlation	.133	.209	-.017	.714**	1	.567**	.402**	.578**	.129	.829**
	Sig. (2-tailed)	.377	.163	.910	.000		.000	.006	.000	.392	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X3.6	Pearson Correlation	-.098	.131	-.004	.522**	.567**	1	.242	.481**	.200	.682**
	Sig. (2-tailed)	.516	.385	.977	.000	.000		.105	.001	.184	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X3.7	Pearson Correlation	.128	.319*	.205	.426**	.402**	.242	1	.424**	.085	.622**
	Sig. (2-tailed)	.397	.031	.171	.003	.006	.105		.003	.575	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X3.8	Pearson Correlation	.100	.196	-.035	.580**	.578**	.481**	.424**	1	.240	.741**
	Sig. (2-tailed)	.509	.192	.817	.000	.000	.001	.003		.108	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X3.9	Pearson Correlation	.035	-.076	-.121	-.008	.129	.200	.085	.240	1	.285
	Sig. (2-tailed)	.817	.618	.424	.958	.392	.184	.575	.108		.055
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
KOMITMEN (X3)	Pearson Correlation	.293*	.373*	.204	.741**	.829**	.682**	.622**	.741**	.285	1
	Sig. (2-tailed)	.048	.011	.173	.000	.000	.000	.000	.000	.055	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

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

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

(Setelah item dihapus 1)

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	KOMITMEN (X3)
X3.1	Pearson Correlation	1	.004	.062	.133	-.098	.128	.100	.262
	Sig. (2-tailed)		.980	.683	.377	.516	.397	.509	.078
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
X3.2	Pearson Correlation	.004	1	.106	.209	.131	.319*	.196	.400**
	Sig. (2-tailed)	.980		.482	.163	.385	.031	.192	.006
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
X3.4	Pearson Correlation	.062	.106	1	.714**	.522**	.426**	.580**	.808**
	Sig. (2-tailed)	.683	.482		.000	.000	.003	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
X3.5	Pearson Correlation	.133	.209	.714**	1	.567**	.402**	.578**	.862**
	Sig. (2-tailed)	.377	.163	.000		.000	.006	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
X3.6	Pearson Correlation	-.098	.131	.522**	.567**	1	.242	.481**	.690**
	Sig. (2-tailed)	.516	.385	.000	.000		.105	.001	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
X3.7	Pearson Correlation	.128	.319*	.426**	.402**	.242	1	.424**	.607**
	Sig. (2-tailed)	.397	.031	.003	.006	.105		.003	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
X3.8	Pearson Correlation	.100	.196	.580**	.578**	.481**	.424**	1	.751**
	Sig. (2-tailed)	.509	.192	.000	.000	.001	.003		.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
KOMITMEN (X3)	Pearson Correlation	.262	.400**	.808**	.862**	.690**	.607**	.751**	1
	Sig. (2-tailed)	.078	.006	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46

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

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

(Setelah item dihapus 2)

Correlations

		X3.2	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	KOMITMEN (X3)
X3.2	Pearson Correlation	1	.106	.209	.131	.319*	.196	.413**
	Sig. (2-tailed)		.482	.163	.385	.031	.192	.004
	N	46	46	46	46	46	46	46
X3.4	Pearson Correlation	.106	1	.714**	.522**	.426**	.580**	.823**
	Sig. (2-tailed)	.482		.000	.000	.003	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46
X3.5	Pearson Correlation	.209	.714**	1	.567**	.402**	.578**	.865**
	Sig. (2-tailed)	.163	.000		.000	.006	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46
X3.6	Pearson Correlation	.131	.522**	.567**	1	.242	.481**	.732**
	Sig. (2-tailed)	.385	.000	.000		.105	.001	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46
X3.7	Pearson Correlation	.319*	.426**	.402**	.242	1	.424**	.602**
	Sig. (2-tailed)	.031	.003	.006	.105		.003	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46
X3.8	Pearson Correlation	.196	.580**	.578**	.481**	.424**	1	.756**
	Sig. (2-tailed)	.192	.000	.000	.001	.003		.000
	N	46	46	46	46	46	46	46
KOMITMEN (X3)	Pearson Correlation	.413**	.823**	.865**	.732**	.602**	.756**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	46	46	46	46	46	46	46

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

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

#### 4. Validitas Kinerja pegawai (Y)

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	.048	.283	.435**	.398**	.081	.000	.342*	.215	.535**
	Sig. (2-tailed)		.750	.057	.003	.006	.592	1.000	.020	.151	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y.2	Pearson Correlation	.048	1	.388**	.021	.181	.568**	.277	.284	.208	.558**
	Sig. (2-tailed)	.750		.008	.890	.230	.000	.062	.056	.165	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y.3	Pearson Correlation	.283	.388**	1	.260	.373*	.324*	.092	.364*	.307*	.654**
	Sig. (2-tailed)	.057	.008		.081	.011	.028	.545	.013	.038	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y.4	Pearson Correlation	.435**	.021	.260	1	.135	.152	.066	.125	.341*	.480**
	Sig. (2-tailed)	.003	.890	.081		.371	.314	.664	.408	.021	.001
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y.5	Pearson Correlation	.398**	.181	.373*	.135	1	.087	.220	.411**	.220	.593**
	Sig. (2-tailed)	.006	.230	.011	.371		.565	.143	.005	.142	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y.6	Pearson Correlation	.081	.568**	.324*	.152	.087	1	.438**	.252	.163	.586**
	Sig. (2-tailed)	.592	.000	.028	.314	.565		.002	.091	.279	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y.7	Pearson Correlation	.000	.277	.092	.066	.220	.438**	1	.176	.027	.452**
	Sig. (2-tailed)	1.000	.062	.545	.664	.143	.002		.243	.858	.002
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y.8	Pearson Correlation	.342*	.284	.364*	.125	.411**	.252	.176	1	.447**	.687**
	Sig. (2-tailed)	.020	.056	.013	.408	.005	.091	.243		.002	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y.9	Pearson Correlation	.215	.208	.307*	.341*	.220	.163	.027	.447**	1	.589**
	Sig. (2-tailed)	.151	.165	.038	.021	.142	.279	.858	.002		.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
KINERJA PEGAWAI (Y)	Pearson Correlation	.535**	.558**	.654**	.480**	.593**	.586**	.452**	.687**	.589**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.002	.000	.000	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

\*\* . 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)**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	46	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.782	9



Nilai Cronbach's Alpha  
0.782 > 0.50

2. **RELIABILITAS MOTIVASI (X2)**  
(Sebelum item dihapus)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	46	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.580	9



Nilai Cronbach's Alpha  
0.580 > 0.50

(Setelah item dihapus)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	46	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.645	8

→ Nilai Cronbach's Alpha  
 $0.645 > 0.50$

**3. RELIABILITAS KOMITMEN (X3)**

(Sebelum item dihapus)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	46	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.704	9

→ Nilai Cronbach's Alpha  
 $0.704 > 0.50$



(Setelah item dihapus 1)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	46	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.756	7

→ Nilai Cronbach's Alpha  
 $0.756 > 0.50$

(Setelah item dihapus 2)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	46	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.796	6

→ Nilai Cronbach's Alpha  
 $0.796 > 0.50$

#### 4. RELIABILITAS KINERJA PEGAWAI (Y)

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	46	100.0

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

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.741	9



Nilai Cronbach's Alpha  
 $0.741 > 0.50$

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

- 1. DESKRIPTIF RESPONDEN**

**UMUR**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ≤33 TAHUN	7	15.2	15.2	15.2
34-39 TAHUN	14	30.4	30.4	45.7
40-49 TAHUN	19	41.3	41.3	87.0
≥50 TAHUN	6	13.0	13.0	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**MASA KERJA**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ≤5 TAHUN	2	4.3	4.3	4.3
6-10 TAHUN	10	21.7	21.7	26.1
10-20 TAHUN	26	56.5	56.5	82.6
≥20 TAHUN	8	17.4	17.4	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**PENDIDIKAN**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA	1	2.2	2.2	2.2
D3	4	8.7	8.7	10.9
S1	26	56.5	56.5	67.4
S2	15	32.6	32.6	100.0
Total	46	100.0	100.0	

## 2. DESKRIPTIF ITEM PERNYATAAN

### Item Kepemimpinan (X1)

#### Pimpinan saya menerima kritikan dari bawahan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	1	2.2	2.2	2.2
N	3	6.5	6.5	8.7
S	25	54.3	54.3	63.0
SS	17	37.0	37.0	100.0
Total	46	100.0	100.0	

#### Pimpinan saya berpandangan jauh ke depan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	1	2.2	2.2	2.2
N	5	10.9	10.9	13.0
S	27	58.7	58.7	71.7
SS	13	28.3	28.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

#### Pimpinan mengembangkan pandangan yang transparan sebagai dasar pengambilan keputusan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	2	4.3	4.3	4.3
N	3	6.5	6.5	10.9
S	26	56.5	56.5	67.4
SS	15	32.6	32.6	100.0
Total	46	100.0	100.0	

#### Hubungan Pimpinan dengan bawahan berjalan baik.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	3	6.5	6.5	6.5
S	19	41.3	41.3	47.8
SS	24	52.2	52.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

#### Hubungan sesama pegawai berjalan dengan baik

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	2	4.3	4.3	4.3
S	26	56.5	56.5	60.9
SS	18	39.1	39.1	100.0
Total	46	100.0	100.0	

#### Hubungan dengan mitra terjaga dengan baik

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	5	10.9	10.9	10.9
S	26	56.5	56.5	67.4
SS	15	32.6	32.6	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Pimpinan dalam menyelesaikan masalah yang ada menggunakan data dan fakta yang ada**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	1	2.2	2.2	2.2
N	1	2.2	2.2	4.3
S	23	50.0	50.0	54.3
SS	21	45.7	45.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Pimpinan memiliki kemampuan intelektual yang tinggi dalam mengorganisasikan semua bidang yang ada di kantor**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	6	13.0	13.0	13.0
S	24	52.2	52.2	65.2
SS	16	34.8	34.8	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Pimpinan selalu mendelegasikan tanggung jawab kepada pegawai sehingga diharapkan kinerja yang baik**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	4	8.7	8.7	8.7
N	5	10.9	10.9	19.6
S	26	56.5	56.5	76.1
SS	11	23.9	23.9	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Item Motivasi (X2)**

**Saya menyadari bahwa organisasi ini membangkitkan semangat kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	5	10.9	10.9	10.9
S	26	56.5	56.5	67.4
SS	15	32.6	32.6	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Saya bekerja untuk mencapai tujuan organisasi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	2	4.3	4.3	4.3
S	29	63.0	63.0	67.4
SS	15	32.6	32.6	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Saya yakin bahwa pegawai dianggap sebagai bagian penting dari organisasi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	1	2.2	2.2	2.2
S	26	56.5	56.5	58.7
SS	19	41.3	41.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Saya meyakini bahwa organisasi tempat bekerja membantu saya dalam memenuhi kebutuhan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	3	6.5	6.5	6.5
S	24	52.2	52.2	58.7
SS	19	41.3	41.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Saya meyakini bahwa atasan saya menilai hasil kerja saya.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	4	8.7	8.7	8.7
S	29	63.0	63.0	71.7
SS	13	28.3	28.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Saya memahami bahwa apa yang harus saya kerjakan di kantor bertujuan untuk mengabdikan pada organisasi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	2	4.3	4.3	4.3
S	28	60.9	60.9	65.2
SS	16	34.8	34.8	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Saya menyadari bahwa kekuasaan dalam bekerja tidak bagus terhadap organisasi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	5	10.9	10.9	10.9
S	22	47.8	47.8	58.7
SS	19	41.3	41.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Saya meyakini bahwa keinginan untuk berkuasa tidak cocok di kantor tempat saya bekerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	1	2.2	2.2	2.2
N	7	15.2	15.2	17.4
S	25	54.3	54.3	71.7
SS	13	28.3	28.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Item Komitmen (X3)**

**Saya menyadari akan kewajiban saya di kantor**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	1	2.2	2.2	2.2
N	4	8.7	8.7	10.9
S	24	52.2	52.2	63.0
SS	17	37.0	37.0	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Berkeinginan tetap tinggal karena kebutuhan gaji**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	5	10.9	10.9	10.9
N	8	17.4	17.4	28.3
S	20	43.5	43.5	71.7
SS	13	28.3	28.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika saya keluar**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	10	21.7	21.7	21.7
N	4	8.7	8.7	30.4
S	18	39.1	39.1	69.6
SS	14	30.4	30.4	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Merasa berat jika meninggalkan organisasi meskipun sangat ingin sekali**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	5	10.9	10.9	10.9
N	12	26.1	26.1	37.0
S	19	41.3	41.3	78.3
SS	10	21.7	21.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Memiliki keluarga baru didalam organisasi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	3	6.5	6.5	6.5
S	30	65.2	65.2	71.7
SS	13	28.3	28.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan saya juga**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	11	23.9	23.9	23.9
S	25	54.3	54.3	78.3
SS	10	21.7	21.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

### Item Kinerja pegawai (Y)

**Pegawai harus mempunyai hasil kerja yang baik untuk tercapainya tujuan yang diinginkan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid S	23	50.0	50.0	50.0
SS	23	50.0	50.0	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Standar penilaian merupakan salah satu tujuan yang akan dicapai**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid S	33	71.7	71.7	71.7
SS	13	28.3	28.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Peningkatan kualitas kerja merupakan tanggung jawab bersama**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	2	4.3	4.3	4.3
S	29	63.0	63.0	67.4
SS	15	32.6	32.6	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Alat atau sarana dapat membantu menunjang menyelesaikan tugas yang diberikan kepada pegawai**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid S	22	47.8	47.8	47.8
SS	24	52.2	52.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Pegawai dituntut bekerja secara maksimal dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh kantor**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	2	4.3	4.3	4.3
S	28	60.9	60.9	65.2
SS	16	34.8	34.8	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan tambahan dengan baik sesuai waktu yang ditentukan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	4	8.7	8.7	8.7
S	32	69.6	69.6	78.3
SS	10	21.7	21.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	



- **UJI ASUMSI KLASIK**

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

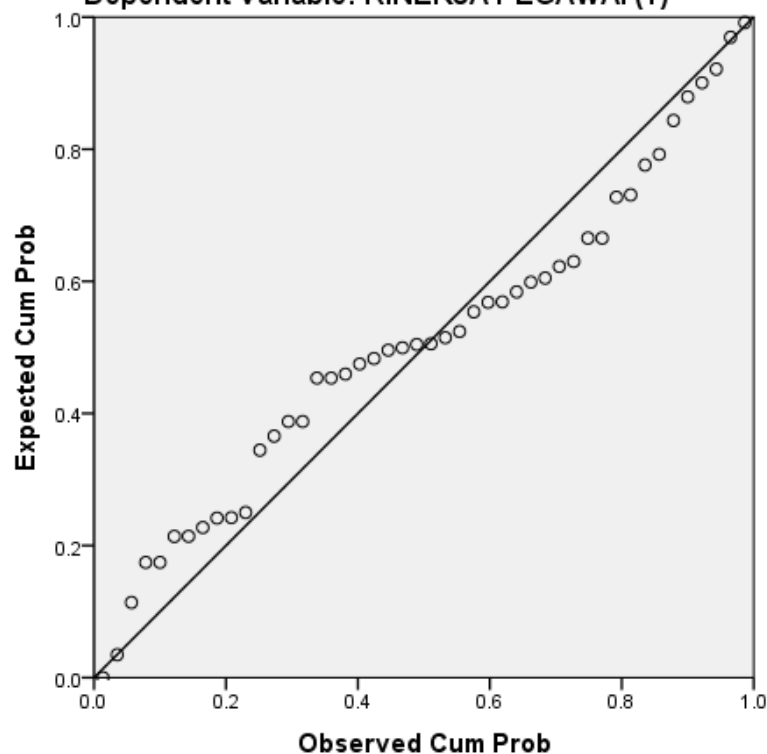
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		46
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.01145015
Most Extreme Differences	Absolute	.126
	Positive	.112
	Negative	-.126
Test Statistic		.126
Asymp. Sig. (2-tailed)		.065 <sup>c</sup>

- 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<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	14.430	4.295		3.360	.002		
	KEPMEMIMPINAN (X1)	.022	.109	.029	.205	.838	.594	1.682
	MOTIVASI (X2)	.546	.168	.502	3.253	.002	.503	1.987
	KOMITMEN (X3)	.195	.117	.245	1.667	.103	.553	1.807

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

## 3. UJI AUTOKORELASI

- Jumlah n = 46
- jumlah k (independen variabel) = 3
- Nilai dL = 1.391
- Nilai dU = 1.667
- Nilai Dw = 2.154
- Kesimpulan = Dw > dU (2.154 > 1.667) = Tidak Terdapat autokorelasi

Model Summary<sup>b</sup>

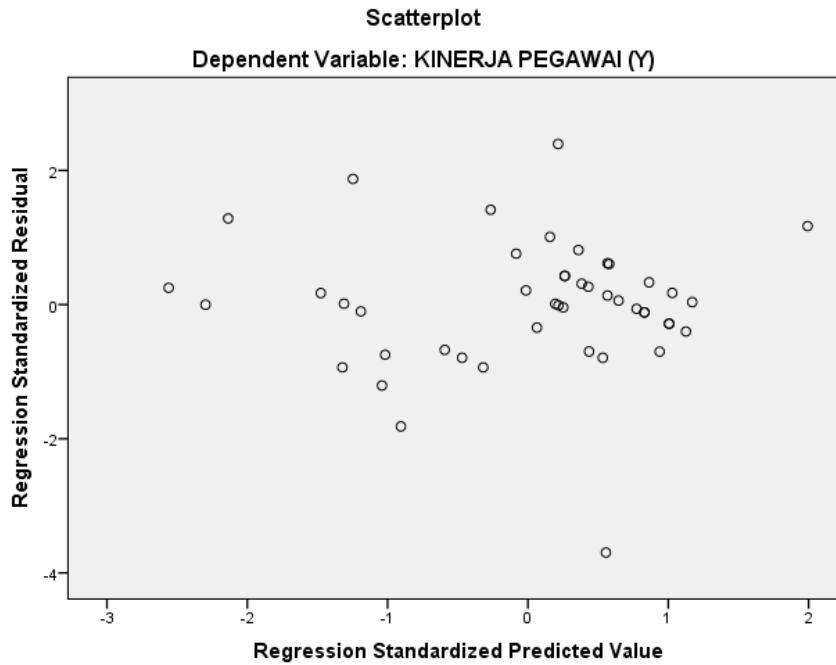
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.704 <sup>a</sup>	.496	.460	2.082	2.154

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN (X3), KEPMEMIMPINAN (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 = 2.016**

t hitung > t tabel = ADA PENGARUH

t hitung < t tabel = TIDAK ADA PENGARUH

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	14.430	4.295		3.360	.002		
	KEPMEMIMPINAN (X1)	.022	.109	.029	.205	.838	.594	1.682
	MOTIVASI (X2)	.546	.168	.502	3.253	.002	.503	1.987
	KOMITMEN (X3)	.195	.117	.245	1.667	.103	.553	1.807

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

## 2. UJI F → F TABEL = 2.83

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	179.085	3	59.695	13.771	.000 <sup>b</sup>
	Residual	182.067	42	4.335		
	Total	361.152	45			

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

b. Predictors: (Constant), KOMITMEN (X3), KEPMEMIMPINAN (X1), MOTIVASI (X2)

## 3. UJI KOEFISIEN REGRESI

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.704 <sup>a</sup>	.496	.460	2.082	2.154

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN (X3), KEPMEMIMPINAN (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.276/DBK/S.KET/NII/III/2021

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

Nama : WAHYU FADHYLLAH

NIM : 2018MM22028

Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN

Alamat/No.Hp : 082191803787

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, 01 Maret 2021

Direktur Pengembangan dan Operasional NII,



Mutiarini 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 (0.2907)
2. Item – item yang diperiksa sudah reliabel, nilai reliabilitas  $>$  0.50
3. Hasil uji asumsi klasik sudah dicantumkan, dengan hasil berikut:
  - a. Uji normalitas yang digunakan adalah uji Kolmogorov Smirnov, bukan menggunakan Shapiro Wilk. Nilai signifikansi Kolmogorov  $>$ 0.05 menunjukkan data terdistribusi secara normal.
  - b. Untuk uji multikolinearitas yang dilihat dari syarat nilai VIF ( $<$ 10.00) dan nilai tolerance ( $>$ 0.10), sudah memenuhi syarat, Data menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas.
  - c. Tidak terdapat autokorelasi.
  - d. Tidak terjadi heteroskedastisitas
4. Hasil uji hipotes, menunjukkan:
  - a. Uji T:  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel (2.016), disimpulkan variabel  $X_1$ ,  $X_3$  tidak memiliki pengaruh terhadap  $Y$ , dengan nilai signifikansi masing-masing variabel  $>$ 0.05.  
 $t$  hitung  $>$   $t$  tabel (2.021), disimpulkan variabel  $X_2$  memiliki pengaruh terhadap  $Y$ , dengan nilai signifikansi variabel  $<$ 0.05.
  - b. Uji F:  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel (2.83), disimpulkan variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  secara bersama memiliki pengaruh terhadap  $Y$ , dengan nilai signifikansi  $<$ 0.05.
  - c. Nilai koefisien regresi ( $r$  square) sebesar 0.496

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.



# PROGRAM PASCASARJANA SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI NOBEL INDONESIA

Status Terakreditasi "B" Oleh BAN-PT

Nomor : 075/PPS/STIE-NI/I/2021  
Lampiran : Satu Berkas  
Perihal : Izin Penelitian Tesis

Makassar, 20 Januari 2021

Kepada Yth. :

**Kepala Dinas Penanaman Modal dan PTSP**

**c.q. Bidang Penyelenggaraan Pelayanan Perizinan Sul-Sel**

**Di-**

**Makassar**

Sehubungan dengan rencana penelitian untuk penyusunan Tesis Mahasiswa Program Pascasarjana **STIE Nobel Indonesia** Makassar tersebut di bawah ini :

Nama Mahasiswa : **Wahyu Fadhyllah**  
NIM : 2018MM22028  
Program Studi : Magister Manajemen (S2)  
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar.

Komisi Pembimbing : 1. Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si  
2. Dr. Asri, S.Pd., M.Pd.

Waktu Penelitian : Selama bulan Januari – Februari 2021

Untuk keperluan tersebut di atas, Kami mohon kesediaan Bapak/Ibu memberikan izin penelitian pada Mahasiswa Kami tersebut untuk mengadakan Penelitian di Instansi yang Bapak/Ibu Pimpin.

Atas perhatian dan kerjasamanya Kami ucapkan terima kasih.

Direktur Program Pascasarjana  
**STIE Nobel Indonesia** Makassar

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

*Tembusan :*

1. Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar;
2. Ketua PRODI MM PPS-STIE Nobel Indonesia Makassar;
3. Mahasiswa Ybs.;
4. Pertinggal