

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TIPE DEMOKRATIS, MOTIVASI
KERJA DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)
TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) PADA
KANTOR SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN PINRANG

TESIS

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh

NURHAEDAH

PROGRAM PASCASARJANA
STIE NOBEL INDONESIA

2020

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINSN TIPE DEMOKRATIS, MOTIVASI
KERJA, DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDA)
TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) PADA
KANTOR SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN PINRANG**

TESIS

Untuk Memenuhi Syarat

Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh:

NURHAEDAH

2017.MM.2.1124

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

**STIE NOBEL INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
MAKASSAR**

2020

MAHASISWA PENGUJI
PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TIPE DEMOKRATIS, MOTIVASI
KERJA, DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)
TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)
PADA KANTOR SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN PINRANG**

Oleh :

NURHAEDAH

Telah dipertahankan di depan penguji pada
tanggal 25 September 2020
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui,
Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota,



Dr. H. Mashur Rasak, S.E., M.M.

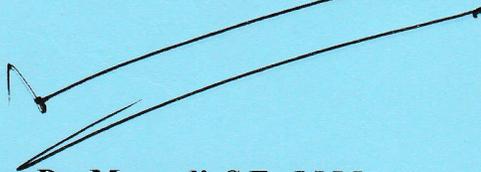


Dr. Deddy Rahwandi Rahim, S.Ip., M.M.

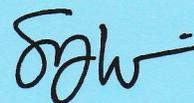
Mengetahui :

Direktur PPS STIE Nobel Indonesia,

Ketua Prodi Magister Manajemen,



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



Dr. Sylvia Sjarlis S.E., M.Si., Ak., CA.

IDENTITAS MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI TESIS

JUDUL TESIS : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TIPE DEMOKRATIS,
MOTIVASI KERJA, PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA (SDM) TERHADAP KINERJA APARATUR
SIPIIL NEGARA (ASN) PADA KANTOR SEKRETARIAT
DAERAH KABUPATEN PINRANG

Nama Mahasiswa :
Nama Mahasiswa : NURHAEDAH
NIM : 2017.MM.2.1134
Program Studi : Magister Manajemen
Min at : Reading, Travelling

KOMISI PEMBIMBING:

Ketua : Dr. H. MASHUR RAZAK, S.E., M.M
Anggota : Dr. DEDDY RAHWANDI RAHIM, S.Ip., M..M

TIM PENGUJI:

Dosen Penguji 1 :
Dosen Penguji 2 :

Tanggal Ujian Tutup September 2020

SK Pembimbing Nomor

Makassar, September 2020

NURHAEDAH

2017.MM.2.1124

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

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

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

Makassar, 28 Oktober 2020

Mahasiswa Ybs,

Mahasiswa



Nurhaedah

2017MM21124

ABSTRAK

Nurhaedah. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap Kinerja ASN Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang, dibimbing oleh H. Mashur Razak dan Deddy Rahwandi Rahim.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengembangan sumber daya manusia secara parsial terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang (2) pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengembangan sumber daya manusia secara simultan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang (3) mengetahui variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang. Penentuan sampel menggunakan teknik proposional simple random dengan menggunakan rumus *Slovin*, yaitu sebanyak 151 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 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan, akan semakin meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang (2) secara parsial menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi terhadap organisasi, akan semakin meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang (3) secara parsial menunjukkan bahwa variabel pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengembangan SDM, akan semakin meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang (4) secara simultan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_1), motivasi (X_2) dan pengembangan SDM (X_3) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) yang berarti bahwa peningkatan gaya kepemimpinan, motivasi, dan pengembangan SDM akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang sebesar 85,9%.

Kata kunci: *gaya kepemimpinan tipe demokrasi, motivasi, pengembangan SDM dan Kinerja*



ABSTRACT

Nurhaedah. 2020. *The Effect of Leadership Style, Work Motivation, and Human Resources Development (HR) toward the Civil Servant Employee (ASN) Performance at the Regional Secretariat Office of Pinrang Regency, supervised by H. Mashur Razak and Deddy Rahwandi Rahim.*

This study aims to analyze (1) the effect of leadership style, work motivation, and human resource development partially toward the employee of ASN performance of the State Civil Apparatus at the Regional Secretariat of Pinrang Regency (2) the effect of leadership style, work motivation, and human resource development simultaneously toward the performance of the State Civil Apparatus at the Regional Secretariat office of Pinrang Regency (3) the most dominant variable affects the employee performance of the State Civil Apparatus at the Regional Secretariat office of Pinrang Regency.

This study was conducted at the Regional Secretariat Office of Pinrang Regency. Determination of the sample using simple random proportional technique using the Slovin formula, as many as 151 employees. The data collection methods used were a questionnaires and document studies. The analytical method used was a descriptive statistical analysis and multiple linear regression analysis.

The results of the study conclude that (1) partially indicate that the leadership style variable has an effect toward the employee performance. This shows that the better the application of the leadership style, the more it will improve the performance of employees at the Regional Secretariat of Pinrang Regency (2) partially shows that the motivation variable has a dominant effect toward the employee performance. This shows that the higher the motivation for the organization, the more employee performance will be improved at the Pinrang District Secretariat (3) partially showing that the HR development variable has an effect toward the employee performance, this shows that the higher the HR development, the more employee performance will be improved at The Regional Secretariat of Pinrang Regency (4) simultaneously shows that the variables of leadership style (X1), motivation (X2) and HR development (X3) have an effect toward the employee performance (Y) which means that increased leadership style, motivation, and HR development will affect the improvement the employee performance of the Regional Secretariat of Pinrang Regency is 85.9%.

Keywords: *democratic type leadership style, motivation, human resource development and performance*



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 Gaya Kepemimpinan Tipe Demokratis, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Kinerja ASN Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang”.

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

Berkenaan dengan penulisan Tesis ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Dr. H. Mashur Rasak, S.E., M.M selaku pembimbing I dan Dr. Deddy Rahwandi Rahim, S.Ip., M.M 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. Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si, selaku Asisten Direktur I, 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 Ketua 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, Februari 2020

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	
DAFTAR LAMPIRAN	
 BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	10
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	11

BAB II. KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu	13
2.2. Gaya Kepemimpinan	21
2.3. Motivasi Kerja	30
2.4. Pengembangan Sumber Daya Manusia	42
2.5. Kinerja Pegawai	56

BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual	65
3.2. Hipotesis	66
3.3. Degenisi Operasional Variabel	66

BAB IV. METODE PENELITIAN

4.1. Pendekatan Penelitian	68
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	68
4.3. Populasi dan Sampel	68
4.4. Teknik Pengumpulan Data	69
4.5. Teknik Analisis Data	70

BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	76
5.2. Karakteristik Responden	97
5.3. Deskripsi Data Hasil Penelitian	105
5.4. Uji Kualitas Data	111
5.5. Pengujian Hipotesis	117
5.6. Pembahasan Hasil Penelitian	123

BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan	131
6.2. Saran- Saran	132

DAFTAR PUSTAKA

RIWAYAT HIDUP PENULIS

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.. Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memanager (mengelola) sumber daya manusia (Veithzal Zainal, dkk, 2015).

Isu yang paling banyak dikembangkan pada era saat ini adalah isu persaingan global. Artinya, isu utama era globalisasi adalah kebebasan berusaha yang kemudian dipacu dengan persaingan bebas yang tidak ada lagi batasannya dalam suatu wilayah atau negara tertentu. Kebebasan berusaha ini telah menjadi tuntutan dan kebutuhan masyarakat dunia dari strata manapun mereka berada.

Dengan demikian, dalam era persaingan bebas ini peran pemerintah semakin berkurang terutama dalam perekonomian dengan berbagai proteksi baik pada badan usaha milik swasta maupun badan usaha milik Negara. Persaingan global yang diawali pada abad milenium yang secara bertahap mulai dilaksanakan pada permulaan abad ke-21 pada negara-negara kawasan asia tenggara, asia pasifik

sampai akhirnya dapat diberlakukan secara internasional. Pelaksanaan era tak terbatas ini telah disepakati oleh para pemimpin negara maju dan negara berkembang, termasuk Indonesia.

Mengingat pentingnya peran SDM dalam perusahaan agar tetap dapat “survive” dalam iklim persaingan bebas tanpa batas, maka peran manajemen SDM tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab para pegawai atau karyawan, akan tetapi merupakan tanggung jawab pimpinan perusahaan pengelolaan manajemen SDM tentu saja harus dilaksanakan oleh pimpinan yang profesional. Dengan demikian, manajemen SDM dapat diartikan sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumberdaya yang ada pada individu (pegawai/karyawan). Oleh seorang pimpinan pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal.

Untuk mencapai tujuan perusahaan dan pengembangan individu manusia yang ada dalam perusahaan itu secara terpadu, selain itu manajemen SDM juga memberikan penekanan pada kepentingan strategi dan proses, manajemen SDM demi kelangsungan aktivitas perusahaan secara terus menerus. Selain itu manajemen SDM juga adalah rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu SDM-nya.

SDM Perlu dikelola secara baik dan profesional agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan SDM dengan tuntutan serta kemajuan perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci sukses utama bagi perusahaan agar dapat berkembang dan tumbuh secara produktif dan wajar.

Perkembangan perusahaan sangat tergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada di perusahaan. Prestasi kerja tugas merupakan peran pekerjaan yang digambarkan dalam bentuk kualitas dan kuantitas hasil dari pekerjaan tersebut (Veithzal Zainal, dkk, 2015).

Bila pengelolaan SDM dapat dilaksanakan secara profesional, diharapkan SDM dapat bekerja secara produktif. Pengelolaan SDM secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan, seleksi, pengklasifikasian, penempatan sesuai dengan kemampuan, penataran/pelatihan dan pengembangan kariernya. Dalam suatu perusahaan, masalah diatas merupakan mutlak perlu ada. Alangkah janggalnya jika dalam perusahaan banyak sumber daya manusia yang sesungguhnya secara potensial memiliki kemampuan tinggi akan tetapi tidak memiliki kemampuan untuk berprestasi dalam bekerja. Meskipun demikian, hal ini bisa saja terjadi, mungkin sebagai akibat jabatan yang tidak sesuai, atau mungkin juga karena lingkungan kerja yang tidak menunjang, sehingga dapat membuat seseorang kurang tenang dalam bekerja. Alangkah ruginya suatu perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang berpotensi tinggi, tetapi tidak mampu bekerja secara produktif.

Dengan demikian, sudah dapat dipastikan bahwa manusia merupakan faktor utama sebagai modal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Manusia memang dilahirkan dengan seribu satu masalah, kompleks, unik, pelik untuk dipahami karena antar satu manusia berbeda dengan manusia lainnya, tidak demikian halnya bila dibandingkan dengan mesin atau peralatan kerja lainnya.

Untuk menyelesaikan masalah-masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia diperlukan tenaga ahli yang memadai di perusahaan, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Tenaga ahli ini dapat membantu dalam penempatan SDM sesuai dengan keahlian dan kemampuannya akan dapat meningkatkan kinerja, motivasi SDM, disiplin kerja, perusahaan mampu meningkatkan gaji, upah serta kompensasi lainnya secara adil sesuai dengan jabatan, keahlian, pendidikan dan tanggung jawab. Selanjutnya prestasi kerja SDM tersebut dievaluasi secara kontinu, selanjutnya setiap SDM diberi kesempatan untuk mengembangkan karier serta kemampuannya secara optimal. Dengan demikian, produktivitas kerja perusahaan dapat tercapai dan akhirnya kinerja perusahaan dapat ditingkatkan dari waktu ke waktu (Veithzal Zainal, dkk, 2015).

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor penentu dalam suatu perusahaan. Untuk itu peran seorang pemimpin dapat memberikan dorongan motivasi bagi seorang pegawai untuk berkerja dengan semangat yang kuat dan mau mengembangkan kariernya dengan mengikuti berbagai pelatihan/diklat dan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi sehingga menghasilkan pegawai yang mampu berkompetensi dan memiliki kredibilitas maupun integritas yang handal, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai.

Pegawai yang dimaksud disini merupakan pegawai negeri sipil yang sesuai dengan UUD ASN Nomor 5 tahun 2014 selanjutnya disingkat PNS adalah warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN

ecara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan (Tim Viva Justicia, 2017).

Kepemimpinan adalah suatu hubungan fenomena kelompok (yaitu pada hakekatnya bersifat sosiologis), yang melibatkan dua orang atau lebih yang menggunakan pengaruh untuk mencapai sasaran (Pierce dan Newstrom (2011) dalam Kaswan, 2019). Hal ini berarti bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang sebagian dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin menjalin hubungan dengan pengikut atau anggota kelompok/organisasinya.

Kepemimpinan pada dasarnya adalah hubungan dimana orang mempengaruhi perilaku atau tindakan orang lain (Prasdja Ricardianto, 2018). Ini berarti bahwa proses kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari kegiatan kelompok dan team building yang efektif.

Motivasi dapat diartikan sebagai mengusahakan supaya seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat karena ia ingin melaksanakannya (Geogre R. Terry, 2016). Untuk itu, perlu sekali mengenal orang dan memiliki keterampilan untuk mengetahui perilaku mereka. Manusia memiliki motivasi yang berbeda; tergantung dari banyak faktor seperti kepribadian, ambisi, pendidikan dan usia. Motivasi diri sendiri timbul dari keinginan yang mendalam untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, apapun halangan yang harus diatasinya.

Pemikiran dan tindakan yang positif, bersama dengan keinginan yang keras yang lekat pada arah tujuan suatu tindakan, juga merupakan faktor-faktor motivasi.

Dalam program pengembangan sumber daya manusia harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing. Bentuk pengembangan dikelompokkan atas: Pengembangan secara informal, dan pengembangan secara formal (Hasibuan, 2008:72).

Pengembangan pada umumnya lebih bersifat filosofis dan teoritis, dibandingkan dengan kegiatan pelatihan. Lagi pula pengembangan lebih diarahkan untuk golongan manajer, sedangkan program pelatihan ditujukan untuk golongan non manajer. Meskipun keduanya ada perbedaan, namun perlu disadari bahwa baik latihan (*training*) maupun pengembangan (*development*) keduanya menekan peningkatan keterampilan ataupun kemampuan dalam *human relations*.

Dari uraian di atas jelas, bahwa tujuan organisasi atau perusahaan akan dapat tercapai dengan baik apabila karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan efektif dan efisien. Sehingga untuk itu usaha pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi/perusahaan yang bersangkutan sangatlah diperlukan. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan, bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia termaksud adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas dan efisiensi karyawan dapat dicapai

dengan meningkatkan: pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya (Heidjrachmandan Husnan, 2004:74)), adapun tujuan pengembangan adalah:

1. **Produktivitas.** Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi akan semakin baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* karyawan akan semakin baik.
2. **Efisiensi.** Pengembangan karyawan untuk meningkatkan efisiensi sumber daya manusia, waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin kecil.
3. **Kerusakan.** Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. **Kecelakaan.** Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5. **Pelayanan.** Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang lebih baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.
6. **Moral.** Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
7. **Karier.** Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik, promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.
8. **Konseptual.** Dengan pengembangan, manajer akan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* nya lebih baik.
9. **Kepemimpinan.** Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relationsnya* lebih luas, motivasi lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.
10. **Balas Jasa.** Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, intensif dan benefit) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.
11. **Konsumen.** Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu. Dengan memperhatikan tujuan

pengembangan tersebut di atas dapat disimpulkan pula manfaat atau fungsi suatu program pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Yang jelas adalah dengan latihan dan pendidikan seorang lebih mudah melaksanakan tugasnya, sehingga akan lebih positif dalam menyumbang tenaga dan pikiran bagi organisasi.

Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi (Sedarmayanti, 2019). Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap. Karyawan merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, karyawan dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Adanya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi, menyebabkan perlunya organisasi menjembatani kesenjangan tersebut, salah satu caranya pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian diharapkan seluruh potensi yang dimiliki karyawan, yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap dapat ditingkatkan, akhirnya kesenjangan berkurang atau tidak terjadi lagi kesenjangan.

Sekretariat daerah kabupaten Pinrang, merupakan instansi pemerintah yang mempunyai tugas pelayanan langsung terhadap masyarakat diharapkan dapat memberikan pelayanan terhadap masyarakat yang sebaik-baiknya. Dalam proses

pelaksanaan kegiatan tersebut pemimpin belum menerapkan gaya kepemimpinan secara menyeluruh, disamping itu motivasi pegawai masih harus diberi dorongan untuk mau bekerja dengan semangat yang tinggi dan pengembangan SDM belum terserap maksimal oleh pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis memilih judul dalam penelitian ini, yaitu: Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja ASN Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

1.2. Rumusan Masalah

Bertolak pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dirumuskan permasalahan penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan tipe demokrasi, motivasi kerja dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan tipe demokratis, motivasi kerja dan pengembangan sumber daya manusia dapat berpengaruh simultan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang?
3. Variabel manakah yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Tipe Demokrasi , Motivasi kerja, dan pengembangan sumber daya Manusia secara parsial terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengembangan sumber daya manusia secara simultan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
3. Untuk mengetahui variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya pengembangan manajemen sumber daya manusia, yang berkaitan dengan aspek kepemimpinan, dan motivasi kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

2. Manfaat Praktis

Sebagai masukan bagi para kepala bagian yang ada dilingkup Kantor Sekretariat daerah kabupaten pinrang untuk meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara, melalui peningkatan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengembangan sumber daya manusia.

3. Manfaat bagi penulis

Untuk menambah pengetahuan dan memperluas wawasan dalam memahami dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada kantor Sekretariat daerah kabupaten pinrang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan rujukan dalam penelitian ini, berikut penulis kemukakan beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini, yakni sebagai berikut:

1. Guruh Dwi Pratama (2020), dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Garuda Karya Mandiri, Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Karya Mandiri. Sifat penelitian ini adalah asosiatif (hubungan) yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih dan menggunakan teknik *nonprobability sampling*. Cara penarikan sampelnya adalah menggunakan *sampel jenuh* yaitu berjumlah 120 karyawan pada PT. Garuda Karya Mandiri. Hasil perhitungan diperoleh nilai $F_{hitung} 7,076 > F_{tabel} 3,95$ yang berarti gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja dengan nilai signifikan $0,001 < 0,01$. Hal ini menunjukkan bahwa H_{a3} diterima yang berarti gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
2. Gatot Kusjono, Firmansyah-Firmansyah (2019), dalam Penelitiannya yang berjudul Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Lee Cooper Indonesia Jakarta Selatan. Metode penelitian yang digunakan deskriptif kuantitatif, Populasi dan sampel berjumlah 62

orang. Analisis data yang dilakukan meliputi uji instrumen, uji asumsi klasik, uji regresi linier berganda, uji koefisien determinasi, uji t dan uji F. Hasil penelitian diperoleh persamaan regresi linear berganda $Y = 11,318 + 0,430 X_1 + 0,299 X_2$ dengan nilai $F_{hitung} > F_{table}$ ($36,565 > 2,760$), artinya H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi variabel kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja ditunjukkan nilai koefisien determinasi sebesar 55,3%. Secara parsial gaya kepemimpinan dan motivasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.Lee Cooper Indonesia Jakarta Selatan.

3. Wayan Rekayana, Anak Agung Putu agung, dan Putu Kepramareni (2019), Dalam Penelitiannya berjudul Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan pada koperasi pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung. menguatkan koperasi sehingga memiliki daya saing yang tinggi, sumber daya manusia memiliki peran kunci untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu diperlukan upaya-upaya dalam pengelolaan sumber daya manusia sehingga nanti menghasilkan hasil kerja yang optimal, dan mengarah pada peningkatan kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap disiplin kerja, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung dengan unit analisis karyawan yang banyaknya 60 orang. Seluruh data yang diperoleh dari distribusi kuesioner layak digunakan, selanjutnya dianalisis

menggunakan analisis model persamaan struktural yang berbasis varian yang dikenal dengan analisis *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang semakin kuat maupun tingginya motivasi yang dimiliki karyawan dapat meningkatkan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung. Kondisi tersebut nantinya mampu meningkatkan capaian hasil kerjanya. Walaupun demikian, peran disiplin kerja bukan sebagai mediator kunci, baik pada efek tak langsung gaya kepemimpinan maupun motivasi terhadap kinerja karyawan. Dengan makna lain, karyawan mampu meningkatkan kerjanya yang didasarkan gaya kepemimpinan dan motivasi yang dimiliki, walaupun tak memandang karyawan tersebut disiplin atau tidak dalam bekerja. Meskipun demikian, mediasi disiplin kerja mampu lebih meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan maupun motivasi terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung.

4. Sulaiman Mukhlis Yunus dan Amri (2014), Melakukan Penelitian dengan Judul Pengaruh gaya kepemimpinan dan gaya komunikasi terhadap kinerja pegawai serta dampaknya pada Sekretariat Daerah kabupaten Pidie Jaya. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan gaya komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, yang pada gilirannya berpengaruh signifikan terhadap kinerja Sekretariat Daerah kabupaten Pidie Jaya. Secara tidak langsung gaya kepemimpinan dan gaya komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Sekretariat Daerah kabupaten Pidie Jaya

melalui kinerja pegawai. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja Sekretariat Daerah kabupaten Pidie Jaya adalah gaya kepemimpinan.

5. Christian Katian Daho, Silvy L. Mandey, dan Libeth Mananeke (2014) Melakukan penelitian dengan judul Pengaruh disiplin kerja, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap kinerja pegawai pada PT.PLN (Persero) Wilayah Sulawesi Tengah dan Gorontalo area Manado. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan disiplin kerja, kepemimpinan dan motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial hanya disiplin kerja dan kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan motivasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT.PLN (Persero) Wilayah Sulawesi Tengah dan Gorontalo area Manado.
6. Sri Langgeng Ratnasari (2016), Melakukan penelitian dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja Karyawan PT. Citra Pembina Pengangkutan Industri Batam. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan individu berpengaruh terhadap kinerja, menentukan apakah pengaruh motivasi individu terhadap kinerja, dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan terhadap kinerja. Penelitian ini menggunakan data primer yaitu kuesioner yang dibagikan kepada responden dan dilengkapi dengan data sekunder seperti profil perusahaan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah simple random sampling dan penentuan jumlah sampel dengan menggunakan rumus Slovin. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi

seederhana dan regresi linier berganda (uji t). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Tes ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan variabel nilai t (2,801) lebih besar dari t tabel (2,021) dan tingkat signifikan 0,007 (kurang dari 0,05) motivasi (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Pengujian membuktikan bahwa variabel motivasi (X2) nilai t (2153) lebih besar dari t tabel (2,021) dan tingkat signifikan gaya kepemimpinan 0004 (kurang dari 0,05) dan dengan motivasi yang sama pada kinerja karyawan. Tes membuktikan nilai 3,878 F hitung lebih besar dari F tabel yaitu sebesar 3,200. Dan tingkat signifikan 0,000 (kurang dari 0,05). 878 F hitung lebih besar dari F tabel yaitu sama dengan 3.200. Dan tingkat signifikan 0,000 (kurang dari 0,05). 878 F hitung lebih besar dari F tabel yaitu sama dengan 3.200. Dan tingkat signifikan 0,000 (kurang dari 0,05).

7. Khairun A Roni, Supriyati Supriyati, Yudhi Novriansyah (2019), Melakukan penelitian dengan judul Analisis Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (Studi pada badan kepegawaian dan pengembangan SDM Kab. Bungo). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bungo. Penelitian ini menggunakan metode survei dan pengumpulan data dengan sensus sampling. Populasi adalah 53 karyawan dan observasi serta teknik analisis regresi berganda dengan $Y = 1.014 + 0,173X1 + 0,811X2 + e$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif

secara simultan dari emosi seluruh variabel Intelegensi, motivasi dan kinerja karyawan, diperoleh nilai $R = 79,9\%$.

8. Yudhi Novriansyah (2019), Melakukan penelitian dengan judul pengaruh motivasi kerja dan beban kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (studi pada ASN Badan pengelola pajak dan retribusi daerah Kabupaten Bungo). Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kabupaten Bungo. secara parsial maupun simultan. Metode penelitian ini bersifat Deskriptif Kuantitatif karena menggunakan data yang memerlukan perhitungan dan menggunakan Analisa Kualitatif untuk mendiskripsikan data-data yang sudah diperoleh sehingga akan lebih jelas data tersebut. Sampel dalam penelitian berjumlah 40 orang, yang merupakan Aparatur Sipil Negara Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kabupaten Bungo. Hasil penelitian ini, variabel Motivasi Kerja (X1) Motivasi Kerja (X1) didapatkan nilai $t_{hitung} (7,570) > t_{tabel} (2,026)$, dan Beban Kerja (X2) didapatkan nilai $t_{hitung} (2,943) > t_{tabel} (2,026)$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja. Hasil uji secara bersama-sama variabel Motivasi Kerja (X1) dan variabel Beban Kerja (X2) nilai F_{hitung} adalah 33.177 lebih besar dari F_{tabel} sebesar 3.25. Sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya kedua variabel independent berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependent. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,642 atau 64,2%. Dimana variabel terikat (Y)

dapat dijelaskan oleh kedua variabel bebas sebesar 64,2%, sedangkan sisanya sebesar 38,5% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

9. Rizc Ditya Purba Tandri, Sasongko Sasongko, Zarah Puspitaningtyas (2018), Melakukan penelitian dengan judul pengaruh motivasi dan insentif terhadap kinerja Aparatur Pemerintah Kecamatan Ambulu Kabupaten Jember. *Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menjelaskan pengaruh motivasi kerja dan insentif terhadap kinerja aparatur pemerintah kecamatan. Penelitian ini menggunakan desain penelitian kausalitas dan merupakan tipe penelitian hubungan atau asosiatif dengan menggunakan data kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, observasi, wawancara dan dokumentasi.. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai kecamatan dan desa-desa di Wilayah Kecamatan Ambulu Kabupaten Jember sejumlah 113 orang. Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan sampel 53 orang. Analisis data yang digunakan untuk menjawab hipotesis yang diajukan adalah regresi linier berganda dengan bantuan paket software SPSS 16 For Windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah kecamatan, sedangkan insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah kecamatan.*
10. Mansur Sappareng (2020), Melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan Biro Publik Kementerian Tenaga Kerja. Pengembangan sumber daya manusia secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil regresi Perkembangan kinerja SDM pada regresi

diperoleh $Y = 22,065 + 0,392$ nilai konstan 22,065. Jika koefisien regresi X_1 (Pengembangan SDM) meningkat satu unit dengan asumsi bahwa variabel independen lainnya adalah tetap maka Y (kinerja karyawan) meningkat sebesar 0,392. Nilai korelasi Pengembangan Manusia sebesar 0,434 dapat dilihat bahwa tingkat korelasi untuk variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia berada pada kategori sedang atau sedang. Nilai koefisien determinasi r^2 atau R kuadrat dari 0,189 ini berarti 18. Kinerja 9% dipengaruhi oleh Pengembangan SDM yang tersisa dipengaruhi oleh variabel yang tidak diperiksa dalam penelitian ini. Sistem Hadiah berpengaruh lemah sebagian terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil regresi Sistem Hadiah terhadap regresi kinerja diperoleh $Y = 31,712 + 0,030 X_2$ nilai konstan 31,712. Jika koefisien regresi X_2 (Sistem Hadiah) meningkat satu unit dengan asumsi bahwa variabel independen lainnya adalah tetap maka Y (Kinerja karyawan) meningkat sebesar 0,030. Nilai korelasi untuk variabel Sistem Hadiah adalah 0,054. Jadi dapat dilihat bahwa tingkat korelasinya dalam kategori rendah. Nilai koefisien determinasi r^2 atau R Square sebesar 0,3 ini berarti bahwa kinerja 3% dipengaruhi oleh konflik yang tersisa dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2.2. Gaya Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin yang lainnya, dan bukan suatu keharusan bahwa suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih buruk dibanding gaya kepemimpinan

lainnya. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, mengenai keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin saat mencoba untuk memengaruhi kinerja bawahannya. Berikut definisi dan pengertian kepemimpinan menurut para ahli dari beberapa sumber buku:

Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

Menurut Supardo (2006), gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal.

Menurut Rivai (2014), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Menurut Hasibuan (2013), gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Thoha (2010), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

2.2.2 Teori Gaya Kepemimpinan

Menurut Istijanto (2006), gaya kepemimpinan seseorang umumnya berdasarkan dua pertimbangan, yaitu:

1. **Kepemimpinan atas dasar struktur.** Kepemimpinan yang menekankan struktur tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan dimana meliputi tugas pokok, fungsi, tanggung jawab, prestasi kerja dan ide (gagasan).
2. **Kepemimpinan berdasarkan pertimbangan.** Kepemimpinan yang menekankan gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian atas dukungan terhadap bawahan dimana meliputi peraturan, hubungan kerja dan etika.

Sedangkan menurut Purnomo dan Wijayanti (2013), gaya kepemimpinan bersumber dari beberapa teori, yaitu:

1. **Teori Bakat (traits).** Teori yang mencari karakter atau kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Bakat (traits) di-definisikan sebagai kecenderungan yang dapat diduga, yang mengarahkan perilaku individu berbuat dengan cara yang konsisten dan khas.
2. **Teori Perilaku.** Teori perilaku kepemimpinan, yaitu teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Kebanyakan perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan sebagai struktur prakarsa (initiating structure) dan pertimbangan (consideration), yaitu mempertimbangkan perasaan dan kesejahteraan para bawahan.
3. **Teori Situasional.** Gaya situasional yang dikaitkan dengan tugas dan hubungan. Yang dimaksud dengan gaya situasional dikaitkan dengan tugas

dan hubungan, yaitu bahwa seorang manajer atau pemimpin akan menggunakan gaya tertentu, tergantung pada apa yang menonjol, tugas atau hubungan.

2.2.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan.

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan Memotivasi.

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi.

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan.

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. Tanggung Jawab.

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6. Kemampuan Mengendalikan Emosional.

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.2.4 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2014), terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

b. Kepemimpinan Partisipasi

Kepemimpinan Partisipasi adalah apabila dalam kepemimpinan-nya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

c. Kepemimpinan Delegasi

Kepemimpinan Delegasi apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Sedangkan menurut Sutikno (2014), gaya kepemimpinan terbagi menjadi beberapa tipe, yaitu:

1) Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan

tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

2) Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3) Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk,

memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya.

4) Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang

sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi.

5) Tipe Militeristik

Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

6) Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus dan samar-samar.

7) Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasihat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat.

Berdasarkan beberapa uraian di atas mengenai beberapa tipe kepemimpinan, maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa tipe kepemimpinan yang

sesuai dan layak di terapkan di lingkup kerja kantor sekretariat daerah kabupaten Pinrang adalah gaya kepemimpinan tipe demokratis. Hal ini sejalan dengan program kerja dari bapak bupati A. Irwan Hamid, Sos. yang dalam menjalankan pemerintahan sangat menjunjung tinggi demokratis yang juga merupakan acuan pemerintahan negara kita.

a. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Perlu kita tekankan bahwa Gaya kepemimpinan demokratis pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pendapatnya sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksanaannya. Asumsi lain bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri para karyawannya sehingga para karyawan dapat terus inovatif dan kreatif (Rivai, 2014).

Rivai (2014) menyatakan bahwa terdapat beberapa karakteristik yang dimiliki seseorang pemimpin demokratis adalah senang menerima saran dan pendapat bahkan kritikan dari karyawannya; selalu berusaha mengutamakan kerja sama (*teamwork*) dalam usaha pencapaian tujuan, ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada karyawan berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar karyawan tidak berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani berbuat kesalahan yang lain, selalu berusaha untuk menjadikan karyawan lebih sukses daripada pemimpinnya, dan berusaha untuk mengembangkan kapasitas diri sebagai pemimpin.

Gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan, pegawai atau bawahan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan (Robbins & Coulter 2002).

Gaya kepemimpinan demokratis banyak dinilai merupakan gaya kepemimpinan yang paling ampuh untuk membawa kesuksesan perusahaan. Gaya kepemimpinan ini di-nilai dapat memberikan motivasi tersendiri bagi karyawan. Pemimpin seperti ini akan bergantung pada bawahan mereka untuk menetapkan sendiri tujuan dan cara bawahan dalam hal pencapaian tujuan perusahaan, dan tugas pemimpin adalah men-jalin komunikasi baik dengan bawahannya untuk memberikan informasi yang dibutuhkan seorang karyawan dalam penyelesaian pekerjaannya di dalam perusahaan untuk pencapaian tujuan dari perusahaan.

b. Indikator gaya kepemimpinan tipe demokratik

Menurut Susanti (2015) indikator dari gaya kepemimpinan tipe demokratik yaitu ; Kemampuan mendorong para bawahan untuk menggunakan daya kognitif dan daya nalarnya dalam pemecahan berbagai masalah yang dihadapi. Mendorong penggunaan daya inovasi dan kreatifitas dalam pelaksanaan tugas.

dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan atau pemecahan Pemimpin masalah. Hubungan antara pimpinan dan bawahan terjalin dengan baik.

Sedangkan menurut Rivai (2014) indikator gaya kepemimpinan tipe demokratik yaitu :

1. Keputusan dibuat bersama.
2. Menghargai potensi setiap bawahannya.
3. Mendengar kritik dan saran dan pendapat dari bawahannya.
4. Melakukan kerja sama dengan bawahannya.
- 5.

Berdasarkan dua pendapat di atas, maka dapat disimpulkan intinya adalah atasan dan bawahan senantiasa terjalin kerjasama dalam segala aspek dalam melaksanakan tugas profesional demi mencapai tujuan bersama.

2.3. Motivasi kerja

2.3.1. Pengertian Teori dan Konsep Motivasi Kerja

Definisi motivasi adalah sebuah dorongan atau alasan yang mendasari semangat dalam melakukan sesuatu. Motivasi adalah hal-hal yang menimbulkan dorongan, dan motivasi kerja adalah pendorong semangat yang menimbulkan suatu dorongan. Pemberian motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Di dalam buku Thoha (2004: 206) mengatakan bahwa perilaku manusia itu hakekatnya adalah berorientasi pada tujuan dengan kata lain bahwa perilaku seseorang itu pada umumnya di rangsang oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan. Motivasi, kadang-kadang istilah ini dipakai silih berganti dengan istilah-istilah lainnya, seperti misalnya kebutuhan, keinginan, dorongan, semangat atau impuls.

- a) Teori motivasi menurut Robbins (2003:208) yang mengatakan bahwa suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya ke arah setiap tujuan.
- b) Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri setiap individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku. Konsep ini digunakan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku dimana perilaku yang bersemangat adalah hasil dari tingkat motivasi yang kuat. Selain itu konsep motivasi digunakan untuk menunjukkan arah perilaku.

Kemudian menurut Nimran (2005: 47) mendefinisikan motivasi adalah sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa :

- a. Produktivitas
- b. Kehadiran atau Prilaku kerja kreatifnya.

Sedangkan menurut Adair (2007 : 192) Motivasi adalah apa yang membuat orang melakukan sesuatu, tetapi arti yang lebih penting dari kata ini adalah bahwa motivasi adalah apa yang membuat orang benar-benar berusaha dan mengeluarkan energi demi apa yang mereka lakukan. Definisi yang sederhana dari kata 'motivasi' mungkin "membuat orang mengerjakan apa yang harus dikerjakan dengan rela dan baik".

2.3.2 Jenis-jenis Motivasi

Motivasi digolongkan menjadi dua macam yaitu sebagai berikut :

a. Motivasi internal

Motivasi internal adalah motivasi yang tumbuh dari dalam diri seseorang tanpa dipengaruhi oleh orang lain untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan

b. Motivasi eksternal

Motivasi eksternal adalah motivasi yang datang dari luar diri seseorang dengan harapan dapat mencapai sesuatu tujuan yang dapat menguntungkan dirinya. Motivasi kerja tampak dalam dua segi yang berbeda yakni :

a) Pertama

Kalau dilihat dari segi aktif atau dinamis, motivasi kerja tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan daya serta potensi tenaga kerja agar produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

b) Kedua

Jika dilihat dari segi pasif motivasi nampak sebagai suatu kebutuhan juga sekaligus menggerakkan dan mengarahkan potensi serta daya kerja manusia tersebut kearah yang diinginkan.

2.3.3. Faktor-Faktor Motivasi

Menurut Herzberg mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan sebagai berikut :

a. Faktor pemuas (*motivation factor*)

Faktor ini disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang. Faktor ini juga sebagai pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain seperti.

1) Prestasi yang diraih (*achievement*)

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, karena ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi tinggi, asalkan diberikan kesempatan .

2) Tanggung jawab (*responsibility*)

Merupakan daya penggerak yang memotivasi sehingga bekerja hati-hati untuk bisa menghasilkan produk dengan kualitas istimewa.

3) Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*)

Merupakan teori yang disebut teori tingkat persamaan kepuasan (the stady-state theory of job satisfaction) mengemukakan bahwa kepribadian merupakan salah satu faktor penentu stabilitas kepuasan kerja

b. Faktor pemelihara (*maintenance factor*)

Faktor ini disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*. Faktor ini juga disebut dengan *hygiene factor* merupakan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang. Misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kerjanya, faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman

dan kesehatan. Dan juga faktor ini disebut dissatisfier (sumber ketidakpuasan) yang dikualifikasikan kedalam faktor ekstrinsik yang meliputi sebagai berikut.

1. Keamanan dan keselamatan kerja

Keamanan dan keselamatan kerja adalah suatu perlindungan yang diberikan organisasi terhadap jaminan keamanan akan keselamatan dirinya dalam bekerja

2. Kondisi kerja

Kondisi kerja adalah suatu keadaan di mana karyawan mengharapkan kondisi kerja yang kondusif sehingga dapat bekerja dengan baik

3. Hubungan interpersonal diantara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

Bagian ini merupakan kebutuhan untuk dihargai dan menghargai dalam organisasi sehingga tercipta kondisi kerja yang harmonis.

Menurut Chatab (2007 : 116), faktor motivasi terdiri dari seperti berikut :

- a. Hasil kerja, keberhasilan atau prestasi
- b. Pengakuan atau penghargaan
- c. Pekerjaan yang penuh tantangan
- d. Tanggung jawab yang lebih besar
- e. Kemajuan dan pertumbuhan.

2.3.4. Teori-Teori Motivasi

Dibawah ini akan kami jabarkan beberapa teori-teori motivasi menurut para pakar yang dapat anda pelajari yakni sebagai berikut :

- a. Teori Maslow

Didalam teori Maslow seperti yang dikutip oleh Hasibuan (2006:152) yang menyatakan bahwa Maslow's Need Hierarchy Theory atau Teori Hierarki Kebutuhan adalah mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku dan bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan yang kelima.

Berikut ini adalah dasar teori hierarki kebutuhan yakni sebagai berikut :

- a. Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan selalu menginginkan lebih banyak lagi dan akan berhenti jika akhir hayatnya tiba.
- b. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.
- c. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/hierarki.

b. Teori Keadilan

Teori ini dikembangkan oleh Adam yang dikutip oleh Mangkunegara, (2005:72) yang menyatakan bahwa terdapat tiga komponen dari teori ini yaitu sebagai berikut :

1. Input

Input adalah semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja

2. Outcome

Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan, misalnya upah, keuntungan tambahan, status symbol, pengenalan kembali, kesempatan berprestasi untuk mengekspresikan diri

3. Comparison person

Comparison Person adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya

4. Equity in equity

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya karyawan adalah hasil dari membandingkan antara input-outcome karyawan tersebut dengan perbandingan input-outcome karyawan lainnya. Jadi, akan terdapat dua kemungkinan yaitu sebagai berikut:

=> Jika terjadi keseimbangan (equity)

Maka karyawan tersebut mengalami kepuasan.

=> Jika terjadi ketidakseimbangan

Maka akan ada dua akibat yang terjadi yaitu keseimbangan yang menguntungkan dirinya dan ketidakseimbangan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi pembanding atau comparison person.

c. Teori Harapan

Teori ini dikemukakan oleh Vroom yang di kutip oleh Hasibuan (2006: 165) mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting yaitu sebagai berikut :

1. Harapan (*expectancy*)

2. Nilai (*valence*).
3. Pertautan (*inatrumentality*).

Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah pada hasil yang diinginkan. Yang artinya apabila seseorang menginginkan sesuatu dan jalan telah terbuka untuknya maka yang bersangkutan akan berusaha untuk mendapatkannya. Akan tetapi, jika seseorang menginginkan sesuatu cukup besar, maka yang bersangkutan akan terdorong untuk memperolehnya. Namun sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya pun akan menjadi rendah.

d. Teori Motivasi Prestasi

Menurut teori ini Hasibuan (2006:162) bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dan dorongan serta motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia.

Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh :

1. Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat.
2. Harapan keberhasilannya.
3. Nilai insentif yang terlekat pada tujuan.

Hal – hal yang memotivasi seseorang untuk mencapai tujuannya adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan akan prestasi.
2. Kebutuhan akan afiliasi.
3. Kebutuhan kekuasaan

Proses terjadinya motivasi menurut Zainun (2007 : 19) adalah disebabkan adanya kebutuhan yang mendasar. Dan untuk memenuhi kebutuhan timbullah dorongan untuk berperilaku. Bilamana seseorang sedang mengalami motivasi atau sedang memperoleh dorongan, maka orang itu sedang mengalami hal yang tidak seimbang.

Setiap manusia dengan berbagai kebutuhan tidak akan pernah puas dalam memenuhi kebutuhannya. Oleh sebab itu proses motivasi akan terus berlangsung selama manusia mempunyai kebutuhan yang harus dipenuhi. Pada dasarnya proses terjadinya motivasi menunjukkan adanya dinamika yang terjadi disebabkan adanya kebutuhan yang mendasar dan untuk memenuhinya terjadi dorongan untuk berperilaku.

Ranupandojo dan Husnan (2006 : 198) mengatakan dalam proses motivasi terdapat empat komponen terjadinya motivasi yang terlihat dalam gambar berikut ini :



Proses Motivasi menurut Ranupandojo dan Husnan (2006-198)

Gambaran bahwa setiap individu mempunyai kebutuhan yang kekuatannya antara satu dan lainnya yakni antara satu individu dengan individu lainnya berbeda-beda dan tidak sama, sehingga akan menimbulkan dorongan kebutuhan yang tidak seimbang yang dilakukan dengan melalui tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan, dan setelah mencapai tujuan melalui tindakan tadi barulah akan terasa terpuaskan.

Jangka waktu yang tertentu akan timbul kebutuhan lagi untuk dipenuhi. Apabila suatu kebutuhan yang sama timbul berulang-ulang dengan berlangsungnya waktu maka yang berlaku adalah proses motivasi sebagaimana gambar proses motivasi diatas, namun jika setiap kali timbul kebutuhan baru, tetapi kebutuhan tersebut termasuk kedalam jenjang golongan yang lebih tinggi tingkatannya, maka hal ini disebut jenjang kebutuhan Maslow.

Jenjang kebutuhan Maslow menyatakan bahwa bila kebutuhan minimal (fisiologis) saja belum terpuaskan, maka kebutuhan kelompok pertama ini akan menuntut paling kuat untuk dipenuhi. Setelah kebutuhan fisiologis terpuaskan, maka akan terasa adanya tuntutan dari kelompok kebutuhan kedua (keamanan dan keselamatan kerja) dan seterusnya, kemudian kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

2.3.5. Pemberian Motivasi Yang Efektif

Upaya memotivasi karyawan, seorang pimpinan harus mencari waktu yang tepat sesuai situasi dan kondisinya. Situasi yang dapat dipilih oleh pimpinan untuk

memotivasi karyawan dilaksanakan secara terencana dalam pertemuan atau rapat yakni seperti berikut :

- a. Waktu memberikan tugas kepada bawahan.
- b. Waktu mengecek bawahan
- c. Waktu memberikan pengarahan untuk suatu tugas
- d. Waktu pimpinan melakukan percakapan ringan dengan karyawannya secara spontan dan santai.

Adapun pemberian motivasi yang efektif menurut Armstrong (2005 : 69) yakni perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut ini :

- a. Memahami proses dasar motivasi, model kebutuhan, sasaran, tindakan serta pengaruh pengalaman dan harapan.
- b. Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, pola kebutuhan yang mendorong kearah sasaran dan keadaan dimana kebutuhan tersebut terpenuhi atau tidak terpenuhi.
- c. Mengetahui bahwa motivasi tidak dapat dicapai hanya dengan menciptakan perasaan puas, karena banyak perasaan puas dapat menimbulkan puas diri dan kelambanan.
- d. Memahami bahwa disamping semua faktor diatas ada hubungan yang kompleks antara motivasi dan prestasi kerja.

Motivasi akan menjadi lebih efektif jika didukung oleh beberapa kondisi diantaranya seperti :

- a. Memberikan insentif yang disesuaikan dengan sistem dan peraturan yang berlaku.

- b. Menciptakan hubungan sosial yang penuh dengan kekeluargaan.
- c. Jaminan harapan masa depan demi keamanan bekerja.
- d. Memberikan penghargaan setiap kegiatan yang positif .
- e. Memberikan kesempatan yang luas untuk mengembangkan diri demi kepentingan umum atau kelembagaan.

2.3.6. Indikator Motivasi Kerja

Ada beberapa Indikator Motivasi Kerja. Kekuatan motivasi tenaga kerja untuk bekerja/berkinerja secara langsung tercermin sebagai upayanya seberapa jauh ia bekerja keras. Upaya ini mungkin menghasilkan kinerja yang baik atau sebaliknya, karena ada 2 faktor yang harus benar jika upaya itu akan diubah menjadi kinerja. Pertama, tenaga kerja harus memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Tanpa kemampuan dan upaya yang tinggi, tidak mungkin menghasilkan kinerja yang baik. Kedua adalah persepsi tenaga kerja yang bersangkutan tentang bagaimana upayanya dapat diubah sebaik-baiknya menjadi kinerja, diasumsikan bahwa persepsi tersebut dipelajari dari pengalaman sebelumnya pada situasi yang sama (Siswanto Hadiwiryo, 2003).

Menurut Wibowo (2016 : 162), dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan/ kemampuan untuk berprestasi
2. Mempunyai tujuan, target kerjadan Kualitas kerja
3. Mempunyai Tanggung jawab dalam menghadapi segala Resiko

4. Mempunyai Kebutuhan memperluas pergaulan Komunikasi dan Persahabatan Mempunyai Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan baik sebagai Pemimpin Duta perusahaan dan dapat diteladanani.
5. Mampu Menguasai pekerjaan yang diberikan kepadanya.

2.4 Pengembangan Sumber Daya Manusia

2.4.1 Pengertian MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia)

SDM sebagai salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja/karyawan), atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non-material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Mengingat betapa pentingnya peran SDM untuk kemajuan organisasi, maka organisasi dengan model yang lebih moderat menekankan pada fungsi SDM dengan orientasi jangka panjang. Berikut ini adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli.

Menurut Sadili (2009: 21) mengartikan sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan, (2006:10): “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Mondy (2008: 04) sumberdaya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2003:21) menjelaskan mengenai Fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu: “Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengadaan, pengarahan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, kedisiplinan, dan pemberhentian”

Berdasarkan definisi para ahli dapat di simpulkan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mendayagunakan manusia atau proses memperoleh, memajukan, mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja sampai sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2.4.2 Fungsi Manajemen dan Operasional Sumber Daya Manusia

Sudah merupakan tugas Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh satu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia.

Menurut Stephen P Robbins and Mary Coulter (2005:9) adapun fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia seperti halnya fungsi umum, yaitu:

Fungsi-Fungsi Manajerial

1. Perencanaan (planning)

Perencanaan dapat diartikan sebagai proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut.

2. Pengorganisasian (organizing)

Pengorganisasian merupakan proses pemberian perintah, pengalokasian sumber daya manusia secara terkoordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerpakan rencana.

3. Pengarahan (directing)

Pengarahan adalah proses untuk menumbuhkan semangat pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

4. Pengendalian (controlling)

Bagian terakhir dari proses manajemen sumber daya manusia adalah pengendalian. Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya.

Fungsi Operasional

1. Pengadaan tenaga kerja (SDM) terdiri dari :

Perencanaan sumber daya manusia

- a) Analisis jabatan
- b) Penarikan pegawai
- c) Penempatan kerja
- d) Orientasi kerja

2. Pengembangan tenaga kerja mencakup:

- a) Pendidikan dan pelatihan
- b) Pengembangan karier

- c) Penilaian prestasi kerja

3. Kompensasi/pemberian balas jasa mencakup:

- 1) Kompensasi langsung yang terdiri dari:
 - a) Gaji/upah
 - b) Insetif
- 2) Kompensasi tidak langsung yang terdiri dari :
 - a) Keuntungan (benefit)
 - b) Pelayanan/kesejahteraan

4. Pengintegrasian mencakup :

- a) Kebutuhan karyawan
 - b) Motivasi karyawan
 - c) Kepuasan Karyawan
 - d) Displin kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup :
- a) Komunikasi kerja
 - b) Kesehatan dan keselamatan kerja
 - c) Pengendalian konflik kerja
 - d) Konseling kerja
6. Pemutusan hubungan kerja yang mencakup pemberhentian karyawan, terdiri dari:
- a) Pensiun
 - b) Pemberhentian atas permintaan sendiri
 - c) Pemberhentian langsung oleh perusahaan

d) Pemberhentian sementara

Fungsi MSDM dikelompokkan atas tiga fungsi, yaitu (Husein,2002) :

1. Fungsi Manajerial: Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengendalian
2. Fungsi Operasional : Pengadaan, Pengembangan, ompensasi, Pengintegrasian, Pemeliharaan, Pemutusan Hubungan Kerja
3. Kedudukan MSDM dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Menurut Edy Sutrisno (2009:9) Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dimaksud adalah:

- a. Perencanaan Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.
- b. Pengorganisasian Pengorganisasian adalah kegiatan mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi,m dalam bentuk badan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan.
- c. Pengaruh dan pengadaan Pengaruh adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
- d. Pengendalian Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agarmenaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

- e. Pengembangan Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa akan datang.
- f. Kompensasi Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.
- g. Pengintegrasian Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan menguntungkan.
- h. Pemeliharaan Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun, pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan kegiatan besar karyawan, serta pedoman kepada internal dan eksternal eksistensi.
- i. Kedisiplinan Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial.
- j. Pemberhentian Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seseorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan

oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya.

Menurut Handoko (2009: 53) fungsi dan peranan SDM meliputi:

a. Fungsi manajerial meliputi:

- 1) Perencanaan (planning) Merupakan aktivitas yang menetapkan hal-hal atau segala yang akan dikerjakan dan menentukan bagaimana cara mengerjakannya dan melaksanakannya.
- 2) Pengorganisasian (organizing) Keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tanggung jawab dan wewenang serta penentuan hubungan-hubungan sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan yang telah ditentukan.
- 3) Pengarahan (directing) Kegiatan menyelaraskan orang-orang dan pekerjaannya sehingga semua berlangsung tertib menuju tercapainya tujuan tanpa terjadi kecelakaan.
- 4) Pengendalian (controlling) Pengaturan kegiatan agar sesuai rencana personalia yang sebelumnya telah dirumuskan berdasarkan analisis terhadap sasaran dasar organisasi.

b. Fungsi Operasional meliputi:

- 1) Pengadaan (procurement) Adalah penentuan kebutuhan pegawai, rekrutmen, seleksi, serta penempatannya.
- 2) Pengembangan (development) Pengembangan dilaksanakan untuk meningkatkan keterampilan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaan dengan baik.

3) Kompensasi (compensation) Adalah penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi.

Integrasi (integration) Adalah penyesuaian sikap-sikap dan keinginan perusahaan serta masyarakat.

4) Pemeliharaan (maintenance) Adalah kegiatan yang berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada, apa yang telah diterima dan dipertahankan.

5) Pensiun (separation) Pensiun berhubungan dengan pegawai yang sudah lama kerja pada perusahaan, sewaktu pensiun harus merasa aman dan dilindungi.

Dari fungsi-fungsi diatas perlu dijalankan oleh suatu organisasi atau perusahaan baik besar maupun kecil karena hal ini berkaitan dengan pencapaian tujuan yang hendak dicapai. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia adalah faktor produksi yang dapat mengelola faktor produksi organisasi yang lainnya termasuk manusia itu sendiri sehingga manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujud tanpa peran aktif dari karyawan, meskipun perusahaan memiliki faktor produksi lainnya dengan baik, seperti modal yang besar, mesin yang canggih dan lain-lain, semua itu tidak akan memberikan manfaat bila tidak disertai peran aktif karyawan dalam mengelolanya.

Selain itu mengelola dan mengatur karyawan tidaklah mudah karena manusia mempunyai pikiran, perasaan, status, dan latar belakang yang berbeda-beda. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya dengan mudah, berbeda

dengan mesin, modal, gedung dan lain- lain. Jelasnya manajemen sumber daya manusia mengatur tenaga kerja yang dimiliki organisasi dengan sedemikian rupa sehingga dapat terwujud tujuan organisasi kepuasan karyawan dan masyarakat.

Menurut Ike Kusdiah Rachmawati (2008:6) menjelaskan tiga peran sumber daya manusia dalam organisasi sebagai berikut:

- 1) Peran administrasi manajemen sumber daya manusia Peran ini difokuskan pada pemrosesan dan penyimpanan data, meliputi penyimpanan data base dan arsip pegawai, data, meliputi penyimpanan data base dan arsip pegawai, proses klaim keuntungan, kebijakan organisasi tentang program pemeliharaan dan kesejahteraan pegawai pengumpul dokumentasi dan sebagainya.
- 2) Peran operasional manajemen sumber daya manusia Peran ini bersifat taktis, meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan peraturan kerja dengan kondisi baik, pelatihan dan pengembangan, program k3 dan system kompensasi
- 3) Peran strategis manajemen sumber daya manusia Keunggulan kompetitif dari sumber daya manusia merupakan kelebihan yang dimiliki oleh peran ini. Peran strategis ini menekankan bahwa orang-orang dalam organisasi merupakan sumber daya manusia dapat berperan strategis harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang.

Aspek lain dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan secara terpadu. Manajemen Sumber Daya Manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga

memperhatikan kebutuhan karyawan, pemilik dan tuntutan masyarakat luas. Peranan manajemen sumber daya manusia adalah mempertemukan atau memadukan ketiga kepentingan tersebut yaitu kepemegangan saham, karyawan dan masyarakat luas.

Berbagai kegiatan dalam rangka manajemen sumber daya manusia seperti dikemukakan di atas apabila terlaksana secara keseluruhan akan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi perusahaan. Pelaksanaan berbagai fungsi sumber daya manusia sebenarnya bukan hanya dapat menciptakan sumber daya manusia yang produktif mendukung tujuan perusahaan, akan tetapi menciptakan suatu kondisi yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan potensi dan semangat sumber daya manusia dalam berkarya.

Tujuan manajemen sumber daya manusia di organisasi publik atau manajemen pegawai negeri sipil menurut Sedarmayanti (2010, h.371) adalah: “tujuan manajemen pegawai negeri sipil yaitu untuk menjamin penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan dukungan PNS yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil”.

Hasibuan (2013) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

2.4.3. Indikator Pengembangan SDM

Pengembangan merupakan upaya-upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karier. Kegiatan kegiatan ini perlu didukung oleh

perusahaan. Adapun indikator-indikator pengembangan menurut Riva'i (2013) adalah sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan karier Membantu para pegawai dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karier internal mereka sendiri.
- 2) Dukungan perusahaan dalam bentuk moril Perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja yaitu dengan meningkatkan kemampuan kinerja pegawai untuk mengisi posisi jabatan / karier yang disediakan oleh perusahaan
- 3) Dukungan perusahaan dalam bentuk materi
- 4) Perusahaan memberikan umpan balik berupa fasilitas-fasilitas kerja yang mendukung dalam jabatannya
- 5) Pelatihan Meningkatkan kemampuan atau keterampilan pegawai dalam bidang operasional
- 6) Perlakuan yang adil dalam berkarier Memberikan kesempatan berkarier kepada pegawainya untuk mengembangkan diri.
- 7) Informasi karier Memberikan informasi kebutuhan karier yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai pegawai untuk mengembangkan kariernya.
- 8) Promosi Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi tinggi.
- 9) Mutasi Memindahkan dan menempatkan pegawai dalam jabatannya didasarkan pada prestasi kerja pegawai.
- 10) Penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat Penempatan pegawai sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya.

11) Pengembangan tenaga kerja Memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk pegawai untuk meningkatkan potensi dalam dirinya. Pengembangan karier tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individual saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi.

Sedangkan menurut Agustini (2012: 90) mengemukakan hal yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia karyawan adalah sebagai berikut :

1. Motivasi
2. Kesesuaian Bidang dan Kemampuan
3. Atasan Langsung
4. Suasana Kerja
5. Gaji dan Insentif

Dimana penjelasan dari masing- masing indikator sebagai berikut :

1. Motivasi Merupakan faktor utama yang menentukan prestasi kerja pegawai/karyawan
2. Kesesuaian Bidang dan Kemampuan Pekerjaan yang sesuai dengan bidang yang dikuasai pegawai akan memberikan hasil yang lebih maksimal.
3. Atasan Langsung Survey membuktikan bahwa penyebab tingginya angka pegawai yang *resign* adalah sikap atasan langsung.
4. Suasana Kerja Hal ini juga menjadi salah satu pemicu tinggi rendahnya prestasi kerja pegawai. Suasana yang *kondusif* akan membuat pegawai bisa berprestasi secara maksimal.

5. Gaji dan Insentif Penghargaan atas prestasi kerja pegawai juga akan mempengaruhi kerjanya di tahun berikut.

Untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan organisasi dan karyawan, perusahaan perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada pegawai dan membangun suatu lingkungan kerja yang nyaman untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan pegawai dalam melaksanakan pengembangan karier.

2.4.4. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya harus didasarkan pada metode-metode yang sudah ditetapkan dalam program pengembangan sumber daya manusia. Dalam pengembangan sumber daya manusia harus telah ditetapkan sasaran, waktu, proses, dan metode pelaksanaannya. Pengembangan sumber daya manusia dimaksudkan sebagai sarana dalam meningkatkan kinerja. Sedarmayanti (2010, h.182-183) membagi metode pengembangan sumber daya Manusia menjadi 2 metode, yaitu: 1. On The Job On the job methode adalah metode pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja sebenarnya dan dilaksanakan sambil bekerja.

(a) Job rotation (rotasi pekerjaan) Hasibuan (2002, h.81) menjelaskan bahwa: “job rotation adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambahkan keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan”.

(b) Coaching (bimbingan) Sedarmayanti (2010, h.184) mempertegas pernyataan tersebut dengan memberikan penjelasan bahwa: “bimbingan dan pelatihan

dilaksanakan dengan cara peserta harus mengerjakan tugas-tugas dengan bimbingan oleh pejabat senior atau ahli. Bimbingan dan penyuluhan dianggap efektif karena latihannya diindividualisasikan dan peserta berlatih/belajar melakukan pekerjaan langsung”. (3) Apprenticeship/ understudy (magang) Sedarmayanti (2010, h.185) menjelaskan bahwa magang dilakukan dengan cara peserta mengikuti pekerjaan/kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu, untuk mempelajari bagaimana cara melakukan suatu kegiatan. Lebih lanjut lagi Sedarmayanti menjelaskan bahwa magang biasanya menggabungkan pelatihan di tempat kerja dengan pengalaman teoritis yang didapatkan peserta di tempat pelatihan untuk mempersiapkan peserta untuk memangku jabatan tertentu di masa mendatang.

(d). Demonstration and example (demonstrasi dan pemberian contoh) Hasibuan (2002, h.78) menjelaskan bahwa demonstration and example “merupakan metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan”.

2. Off the Job (a) Pendidikan dan pelatihan (diklat) Sedarmayanti (2010, h.379) menjelaskan pengertian pendidikan dan pelatihan PNS adalah: “merupakan proses transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur negara yang menyentuh empat dimensi utama yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental dan fisik yang terarah pada perubahan-perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur negara tersebut”. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil menyebutkan beberapa jenis

diklat antara lain: diklat prajabatan (bagi CPNS) dan diklat dalam jabatan (diklatpim, diklat fungsional, diklat teknis).

(b) Pendidikan Formal Pendidikan menurut Sedarmayanti (2010, h.379) adalah suatu proses, teknik, dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain melalui prosedur yang sistematis dan teroganisir yang berlangsung dalam jangka waktu yang relatif lama.

2.5 Kinerja

2.5.1. Pengertian Kinerja

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja.

Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan bentuknya dapat bersifat tangible (dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya) atau intangible (tak dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya), tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari luar individu pegawai. Mangkuprawira dan Hubeis dalam bukunya Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia (2007:153) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi

bersangkutan.

Kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2006:34). kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kemudian Robbins (2008) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Mangkuprawira dan Hubeis (2007:160) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik pegawai. Faktor-faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertical dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, system hukuman dan sebagainya.

Mangkunegara (2005:67) kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rivai (2009:532) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan

Definisi lain datang dari Murpy dan Cleveland dalam Pasolong (2007:175) mengatakan bahwa, kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan

pekerjaan. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai dalam sebuah organisasi ditentukan oleh sikap dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya dan orientasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut.

Dari definisi-definisi tersebut kinerja merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dan dukungan dari organisasi.

2.5.2. Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Pengembangan merupakan upaya-upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karier. Kegiatan kegiatan ini perlu didukung oleh perusahaan.

Menurut Harbani Pasolong (2010:186), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.
- b. Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
- c. Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.
- d. Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.

- e. Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.
- f. Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.
- g. Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

Lebih lanjut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:155) menguraikan faktor-faktor tersebut sebagai berikut :

- 1) Faktor Personal, faktor personal pegawai meliputi unsure pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu,.
- 2) Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan.
- 3) Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota team.
- 4) Faktor Sistem, meliputi system kerja, fasilitas kerja dan infrakstruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.

- 5) Faktor Kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Dari pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa umumnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

- 1) Faktor individu, meliputi kemampuan, kreatifitas, inovasi, inisiatif, kemauan, kepercayaan diri, motivasi serta komitmen individu
- 2) Faktor organisasi, meliputi kejelasan tujuan, kompensasi yang diberikan, kepemimpinan, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.
- 3) Faktor sosial, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim, serta keamanan

2.5.7 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Pasolong (2010:184) pengukuran kinerja pegawai penting dilakukan oleh instansi pelayanan publik. Dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan, atau berbagai faktor sukses bagi kinerja pegawai serta institusi maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi, yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan selama ini. Terdapat berbagai teori mengenai indikator kinerja pegawai.

Salah satunya indikator kinerja pegawai Menurut Mathis (2012: 378) kinerja karyawan umumnya dapat dinilai dari beberapa kriteria atau indikator-indikator sebagai berikut:

Dimensi	Indikator
Hard Skill	Kuantitas
	Kualitas
Soft Skill	Ketepatan waktu
	Kehadiran
	Kemampuan bekerjasama

Sumber Robert L Mathis (2011)

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Adapun mengenai indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Mathis dan Jackson (2012:378) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan.

2. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

4. Kehadiran

Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.

5. Kemampuan bekerjasama.

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan, sehingga indikator yang digunakan pada variabel kinerja adalah kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerjasama.

Menurut Gerry Dessler dikutip oleh Arif Ramdhani (2011) kinerja karyawan umumnya dapat dinilai dari beberapa kriteria atau indikator-indikator sebagai berikut:

1. Pemahaman pekerjaan / kompetensi yaitu menunjukkan pemahaman dan keterampilan yang sangat diperlukan bagi efektivitas kerja. Memahami harapan pekerjaan dan tetap melaksanakannya sesuai dengan perkembangan baru dalam wilayah tanggung jawabnya. Menunjukkan tanggung jawab

sesuai dengan prosedur dan kebijakan pekerjaan. Bertindak sebagai narasumber pada orang-orang yang bergantung untuk mendapatkan bantuan.

2. Kualitas / kuantitas kerja yaitu menyelesaikan tugas-tugas secara teliti, akurat dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan. Menunjukkan perhatian pada tujuan tujuan dan kebutuhan departemennya dan departemen lain yang bergantung pada pelayanan dan hasil kerjanya. Menangani berbagai tanggung jawab secara efektif menggunakan jam kerja secara produktif.
3. Perencanaan / organisasi yaitu menetapkan sasaran yang jelas dan mengorganisasikan kewajiban bagi diri sendiri berdasarkan pada tujuan departemen, divisi atau pusat manajemen , mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran mencari pedoman bila tujuan atau prioritas tidak jelas.
4. Inisiatif / komitmen yaitu menunjukkan tanggung jawab pribadi ketika melaksanakan kewajiban. Menawarkan bantuan untuk mendukung tujuan dan sasaran departemen dan divisi. Bekerja dengan pengawasan yang minimal. Sesuai dengan jadwal kerja / harapan kehadiran untuk posisi tersebut.
5. Penyelesaian masalah / kreatifitas yaitu mengidentifikasi dan menganalisis masalah memformulasikan alternatif solusi. Melakukan atau merekomendasikan tindakan yang sesuai, menindaklanjuti untuk memastikan masalah yang telah diselesaikan.

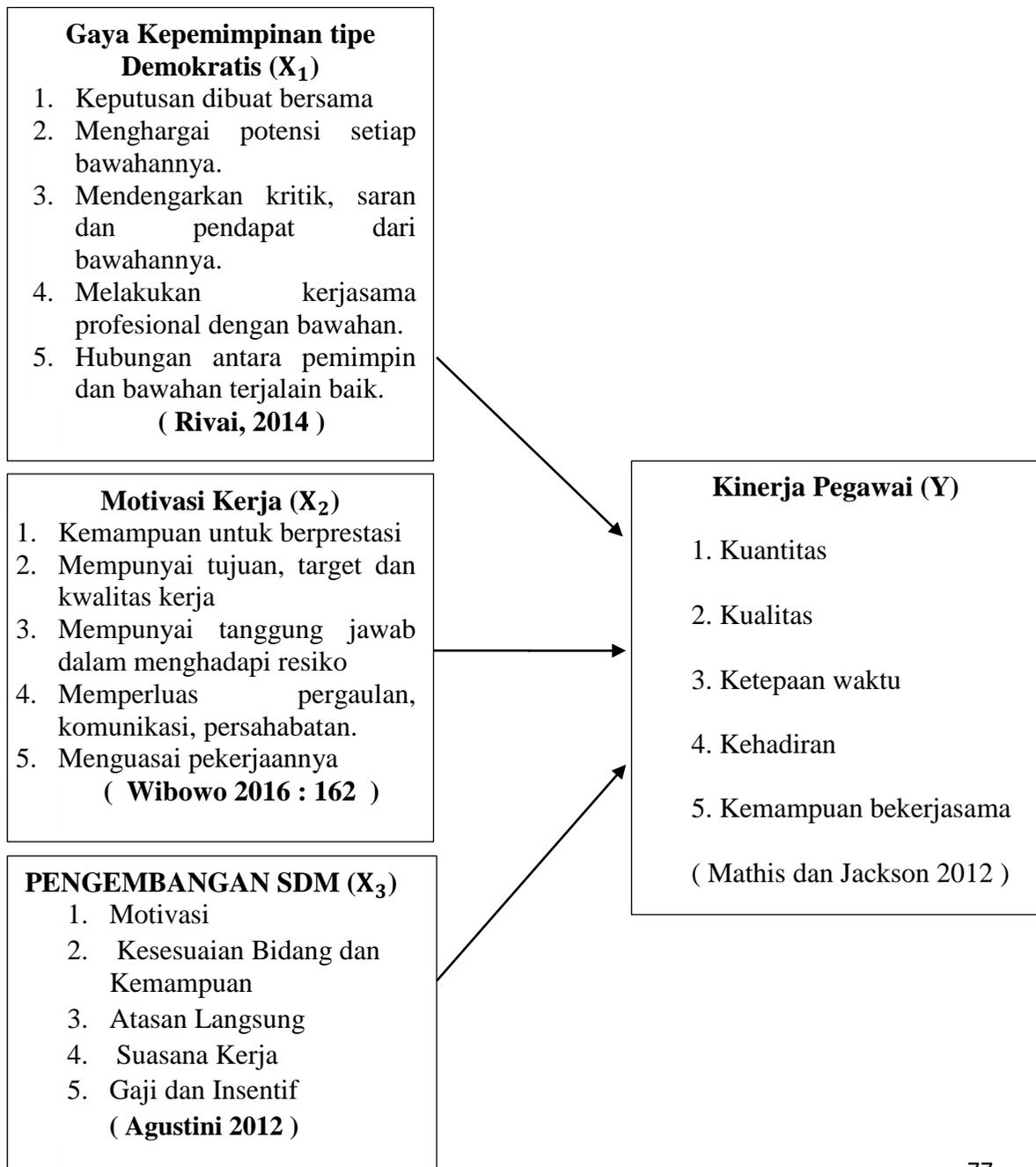
6. Kerja Tim dan Kerja Sama yaitu menjaga keharmonisan dan efektifitas hubungan kerja dengan rekan kerja dan konstituen. Berdapatasi untuk perubahan prioritas dan hubungan kerja yang positif dan kolaboratif.
7. Kemampuan berhubungan dengan orang lain yaitu berhubungan secara efektif dan positif dengan rekan kerja dan konsisten. Menunjukkan rasa menghargai pada setiap individu.
8. Komunikasi (lisan dan tulisan) yaitu menyampaikan informasi dan ide secara efektif baik lisan maupun tulisan. Mendengarkan dengan hati dan mencari klarifikasi untuk memastikan pengertian.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang, dan kajian pustaka yang telah diuraikan terdahulu, maka dapat disusun kerangka konseptual dari penelitian ini yakni seperti yang disajikan dalam gambar berikut.



3.2. Hipotesis

Dengan melihat kerangka pikir diatas maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut : Berdasarkan kerangka konseptual diatas maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh parsial terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada sekretariat daerah pinrang.

Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh simultan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada sekretariat daerah pinrang. Motivasi kerja berpengaruh paling dominan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat daerah pinrang.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel memberikan batasan dan penjelasan mengenai ukuran variabel yang digunakan dalam penelitian. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item *instrument* yang akan berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiono,2011). Untuk penjelasan berikut dikemukakan definii operasional dari masing-masing variabel penelitian.

Operasionalisasi variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut :

Definisi Gaya kepemimpinan tipe demokratis Menurut Woods (2004) dalam Lialisa et al. (2018), gaya kepemimpinan demokratis merupakan kemampuan

mempengaruhi untuk orang lain agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

Definisi motivasi adalah sebuah dorongan atau alasan yang mendasari semangat dalam melakukan sesuatu. Motivasi adalah hal-hal yang menimbulkan dorongan, dan motivasi kerja adalah pendorong semangat yang menimbulkan suatu dorongan. Pemberian motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi

Definisi Pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pekerja, demikian juga dengan kompetensi-kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan untuk kepentingan peningkatan kinerja.

Definisi Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan dua pendekatan yaitu pendekatan deskriptif (descriptive Research) dan pendekatan Eksplanatori (Explanatory Research). Pendekatan ini menggunakan pendekatan dekriptif, karena peneliti berusaha untuk menjelaskan hasil penelitian dengan menggunakan tabel, gambar, grafis mengenai data yang telah diolah. sedangkan Ekplanatory digunakan untuk menjelaskan pengaruh variable bebas (Independen Variable) terhadap variable terikat (dependen variable).

Variable bebas (Independen Variable) dalam penelitian ini terdiri dari variabel Gaya kepemimpinan tipe demokratis (X1), Motivasi kerja (X2), Pengembangan sumber daya manusia (X3). Sedangkan variable terikat (dependen variable) adalah kinerja pegawai (Y).

4.2. Lokasi Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang dengan waktu penelitian selama 2 bulan, dari bulan November sampai bulan Desember 2019.

4.3. Populasi Dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Aparatur sipil Negara yang bekerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang yang berjumlah sebanyak 151 orang. maka semua populasi dijadikan sebagai sampel yakni sebanyak 151 orang. Dengan demikian pengambilan sampel penelitian ini menggunakan sampel jenuh atau statistik.

4.4. Teknik Pengumpulan Data

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

- 1) Observasi: Penelitian observasi sebagai metode primer dirancang untuk menjawab suatu pertanyaan yang direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis, dengan menggunakan kendali-kendali yang tepat dan menyajikan perkiraan yang handal dan valid tentang apa yang terjadi.
- 2) Kuisisioner (Angket), Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Skala yang digunakan dalam penyusunan kuisisioner adalah skala likert, yaitu skala yang berisi lima tingkat jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

Table 4.1
Kriteria Skala Penilaian

Keterangan	Bobot
Sangat Setuju	Diberi skor 5
Setuju	Diberi skor 4
Ragu-ragu	Diberi skor 3
Tidak setuju	Diberi skor 2
Sangat tidak setuju	Diberi skor 1

4.5. Jenis dan sumber data

Data Primer, data Primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya atau objek penelitian, yaitu berupa pernyataan-pernyataan yang diisi oleh responden yang dijadikan sampel penelitian. Data ini diperlukan untuk mengetahui tanggapan responden mengenai gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengembangan sumber daya manusia dan kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat daerah Kabupaten Pinrang. Data primer diperoleh dengan melakukan pengisian kuisisioner atau angket dibantu wawancara.

Data Sekunder, data sekunder diperoleh dari bacaan-bacaan buku, jurnal dan publikasi yang berhubungan dengan penulian tesis ini. Data sekunder digunakan untuk melengkapi data primer sebagai data pendukung untuk melakukan penelitian.

4.6. Metode Analisa Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji kualitas data, uji instrument penelitian, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda dan uji hipotesis.

1. Uji Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2011) Statistik Deskriptif adalah statistic yang digunakan untuk menganalisis data dengan cepat mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

2. Uji Instrumen Penelitian

a) Uji Validitas

Digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuisioner tersebut. Jika r dihitung lebih besar dari r table untuk degree of freedom (df) = $n-2$, dalam hal ini n adalah sampel (n). Jika r dihitung lebih besar dari r table dan nilai positif maka butir pertanyaan atau indicator tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2013). Pengujian validitas ini menggunakan Pearson Correlation, yaitu dengan cara menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari pertanyaan-pertanyaan. Menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari pertanyaan-pertanyaan. Apabila nilai signifikan yang didapat dibawah 0,05 maka data yang diperoleh adalah valid. Serta dalam penentuan layak atau tidaknya suatu item yang digunakan, ialah sebagai berikut:

Jika r hitung $>$ r tabel maka pertanyaan dianggap valid.

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka pertanyaan dianggap tidak valid.

b) Uji Realiabilitas

Dikemukakan oleh Ghazali (2013) uji reabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Selain itu menurut Nunnally dalam Ghazali (2013) suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,70$.

3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui apakah model regresi yang dibuat dapat dijadikan alat prediksi yang baik. Uji asumsi klasik yang akan digunakan yaitu: uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel yang kecil (Ghozali, 2013).

Metode yang lebih handal adalah dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk garis lurus diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali, 2013).

b. Uji multikolinearitas

Bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Multikolonieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai tolerance lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1 / \text{Tolerance}$). Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai Tolerance $\geq 0,10$ atau sama dengan nilai VIF ≥ 10 (Ghozali, 2013)

c. Uji Heteroskedastitas

Uji heteroskedastitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidak samaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastitas atau tidak terjadi heteroskedastitas (Ghozali, 2013)

d. Analisis regresi linier berganda

Analisis regresi linier berganda adalah regresi yang didalamnya terdapat satu variabel dependen (Y) dan lebih dari satu variabel independen (X) variabel dependen adalah variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel independen atau bebas, variabel independen dalam penelitian ini adalah kinerja, sedangkan variabel independennya adalah gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengembangan sumber daya manusia.

Penelitian ini menggunakan model regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS 23 Sebagai berikut:



Dimana:

Y= kinerja

α = konstanta

$\beta_1 \beta_2 \beta_3$ = koefisien variabel independen

X_1 =Gaya kepemimpinan

X_2 = Motivasi kerja

X_3 = pengembangan SDM

e = error

4. Pengujian Hipotesis

Membuktikan hipotesis ini dilakukan melalui tiga (3) pengujian yaitu: uji statistik, uji statistic F, dan uji determinasi.

a. Uji statistik t(uji persial)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel penjelas/ independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2013). Untuk menguji statistik t dengan membandingkan antar nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} . apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka ada pengaruh yang signifikan antar variabel bebas terhadap variabel terikat, atau biasa juga signifikan dibawah 0,05 yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel independen.

b. Uji statistik F (uji simultan)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh

secara bersama-sama atau simultan terdapat variabel dependen/ terkait. *Quick Look*: bila nilai f lebih besar dari pada 4 maka H_0 dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5% dengan kata lain H_A , yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara erentak dan signifikan mempengaruhi variabel independen dengan membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel. Bila nilai f_{tabel} maka H_0 ditolak dan menerima H_a (Ghozali, 2013).

c. Uji koefisien determinasi

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi antara nol dan satu nilai r^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel independen masih terbatas. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel independen.

Namun menggunakan koefisien determinasi memiliki kelemahan yaitu biasa terdapat jumlah variabel yang dimasukkan dalam model, setiap tambahan satu variabel independen maka pasti r^2 meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut mempengaruhi secara signifikan terhadap pengaruh independen terdapat pengaruh independen. Oleh karena itu, banyak penelitian menggunakan nilai *Adjusted* r^2 saat mengevaluasi model regresi terbia (Ghozali, 2013)

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

5.1.1 Kondisi Geografis dan Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang

Kabupaten Pinrang adalah salah satu Kabupaten di Provinsi Sulawesi Selatan. Secara geografis Kabupaten Pinrang terletak antara 43 10'30"-30 19'30" lintang utara dan 119 26'30-119 47'20 bujur timur. Luas wilayah Kabupaten Pinrang adalah 1.961,87 km² atau 3,15% dari luas wilayah Sulawesi Selatan, Dengan batas wilayah administrative: Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Tanah Toraja, Sebelah Selatan berbatasan dengan Kota ParePare, Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Polman dan Selat Makassar, dan Sebelah Timur berbatasan dengan Enrekang dan Kabupaten Sidrap.

Untuk lebih jelasnya luas Kabupaten Pinrang per Kecamatan dan ketinggian dari permukaan laut dapat dilihat pada tabel 5.1.

Tabel 5.1 Luas wilayah per kecamatan

NO	KECAMATAN	LUAS DAERAH		KETINGGIAN DARI PERMUKAAN LAUT (m dpl)
		LUAS (Km ²)	PERSENTASE (%)	
1	SUPPA	74,20	3,8	2 . 265
2	MATTIRO SOMPE	96,99	4,9	2 . 12
3	LANRISANG	73,01	3,7	2 . 14
4	MATTIRO BULU	132,49	6,8	12 . 228
5	WATANG SAWITTO	58,97	3	6 . 14
6	PALETEANG	37,29	1,9	14 . 157
7	TIROANG	77,73	4	13 . 23
8	PATAMPANUA	136,85	7	13 . 86
9	CEMPA	90,30	4,6	2 . 18
10	DUAMPANUA	291,86	14,9	2 . 965
11	BATULAPPA	158,99	8,1	20 . 1007
12	LEMBANG	733,19	37,4	2 . 1908
JUMLAH TOTAL		1.961,87	100	

1. Pemerintahan

Wilayah administrasi Pemerintah Daerah Pinrang dengan ibukota Watang Sawitto terbagi dalam 12 kecamatan yang membawahi 69 desa dan 39 kelurahan. Atau dengan kata lain, tidak terjadi pemekaran wilayah. Dari 12 kecamatan yang ada, Kecamatan Patampanua, Duampanua dan Lembang merupakan tiga kecamatan yang memiliki jumlah desa/kelurahan terbanyak. Kecamatan Patampanua terdiri dari 7 desa dan 4 kelurahan, Kecamatan Duampanua terdiri dari 10 desa dan 5 kelurahan, dan Kecamatan Lembang terdiri dari 14 desa dan 2 kelurahan. Lihat Tabel 5.2.

Tabel 5.2. Jumlah Wilayah Administrasi Menurut Kecamatan di Kabupaten Pinrang, 2018

No.	Kecamatan	Desa	Kelurahan	Dusun	Lingkungan	RK/RW	RT
1	Suppa	8	2	22	5	151	144
2	Mattiro Sompe	7	2	19	4	43	86
3	Lanrisang	6	1	16	3	29	71
4	Mattiro Bulu	7	2	19	6	57	117
5	Watang Sawitto	-	8	-	17	48	112
6	Paleteang	-	6	-	14	22	81
7	Tiroang	-	5	-	13	14	63
8	Patampanua	7	4	17	13	59	102
9	Cempa	6	1	15	2	34	79
10	Duampanua	10	5	25	10	72	155
11	Batulappa	4	1	11	4	25	43
12	Lembang	14	2	37	5	84	193
Pinrang		69	39	181	96	638	1246

Sumber : BPS Kabupaten Pinrang

2. Pegawai Negeri

Dalam Praktiknya pada pelaksanaan pemerintah daerah pada tahun 2018, di Kabupaten Pinrang terdapat 5.898 pegawai yang berstatus PegawaiNegeriSipil (PNS). Jumlah PNS perempuan lebih banyak daripada PNS laki-laki yaitu 3.481 Perempuan dan 2.417 Laki-laki.Lihat tabel 5.3.

No.	Dinas/Instansi Pemerintahan	Jenis Kelamin/Sex		Jumlah Total
		Laki-Laki	Perempuan	
1	Sekretariat Daerah	84	70	154
2	Sekretariat DPRD	17	24	41
3	Inspektorat Kabupaten	28	20	48
4	Badan Kepegawaian Daerah	30	18	48
5	Badan Keuangan Daerah	30	39	69
6	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	10	6	16
7	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	23	20	43
8	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	1045	1875	2920
9	Dinas Pertanian dan Hortikultura	72	66	138
10	Dinas Kesehatan	124	525	649
11	Dinas Peternakan dan Perkebunan	33	28	61
12	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	26	16	42
13	Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah	17	15	32
14	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	11	22	33
15	Dinas Perhubungan	53	9	62
16	Dinas PMPTSP	17	16	33
17	Dinas P4KB	19	30	49
18	Dinas Sosial	14	20	34
19	Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	43	31	74
20	Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air	74	35	109
21	Dinas Perikanan	28	21	49
22	Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga	27	14	41
23	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	13	21	34
24	Dinas Komunikasi dan Informatika	31	8	39
25	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	16	23	39
26	Dinas Lingkungan Hidup	33	19	52
27	Dinas PERINDAGEM	35	21	56
28	Satuan Polisi Pamong Praja	87	13	100
29	Dinas Ketahanan Pangan	12	17	29
30	Badan Penganggulangan Bencana Daerah	9	4	13
31	Kecamatan Watang Sawitto	30	44	74
32	Kecamatan Paletang	28	31	59
33	Kecamatan Tiroang	27	15	42
34	Kecamatan Mattiro Bulu	20	15	35
35	Kecamatan Lanrisang	13	9	22
36	Kecamatan Suppa	19	9	28
37	Kecamatan Cempa	22	6	28
38	Kecamatan Mattiro Sompe	22	10	32
39	Kecamatan Patampanua	27	20	47
40	Kecamatan Batulappa	17	4	21
41	Kecamatan Duampanua	30	19	49
42	Kecamatan Lembang	25	12	37
43	Rumah Sakit umum Lasinrang	70	230	300
44	Komisi Pemilihan Umum (KPU)	5	5	10
45	Sekretariat Korpri	1	6	7
Jumlah/Total		2417	3481	5898

Sumber : BPS Kabupaten Pinrang

berdasarkan

kepangkatan dan jenis kelamin lihat tabel 5.5.

Tabel 5.4. Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan dan Jenis Kelamin di Kabupaten Pinrang, 2018

No.	Pendidikan Terakhir	Jenis Kelamin/Sex		Jumlah Total
		Laki-Laki	Perempuan	
1	Sampai dengan SD	13	15	28
2	SLTP/Sederajat	17	5	22
3	SMA/Sederajat	484	377	861
4	Diploma I,II	45	155	200
5	Diploma III/Sarjana Muda	69	306	375
6	S1 / S2 / S3	1789	2623	4412
Jumlah/Total		2417	3481	5898

Sumber : BPS Kabupaten Pinrang

Tabel 5.5. Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Golongan Kepangkatan dan Jenis Kelamin di Kabupaten Pinrang, 2018

Golongan / Kepangkatan	Jenis Kelamin/Sex		Jumlah Total
	Laki-Laki	Perempuan	
I/A (Juru Muda)	0	0	0
I/B (Juru Muda Tingkat I)	3	1	4
I/C (Juru)	6	2	8
I/D (Juru Tingkat I)	6	0	6
Golongan I	15	3	18
II/A (Pengatur Muda)	49	59	108
II/B (Pengatur Muda Tingkat I)	85	65	150
II/C (Pengatur)	210	195	405
II/D (Pengatur Tingkat I)	64	65	129
Golongan II	408	384	792
III/A (Penata Muda)	197	353	550
III/B (Penata Muda Tingkat I)	323	644	967
III/C (Penata)	280	498	778
III/D (Penata Tingkat I)	373	496	869
Golongan III	1173	1991	3164
IV/A (Pembina Muda)	294	348	642
IV/B (Pembina Muda Tingkat I)	500	748	1248
IV/C (Pembina)	26	5	31
IV/D (Pembina Tingkat I)	1	2	3
Golongan IV	821	1103	1924
Jumlah/Total	2417	3481	5898

Sumber : BPS Kabupaten Pinrang

Berdasarkan undang-undang Nomor 22 tahun 1999 pasal 60

Sekretariat Daerah merupakan salah satu unsur perangkat Daerah, yang pembentukannya berdasarkan Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 pasal 68 ayat 1 dan

peraturan pemerintah nomor 84 tahun 2000 pasal 1 ayat 2 yang kemudian dibentuk berdasarkan peraturan daerah nomor 13 tahun 2000 tentang sekretariat daerah. Berdasarkan Permendagri No. 13 Tahun 2006 Pasal 6 ayat (1) Sekretaris daerah merupakan koordinator pengelolaan keuangan daerah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (3) huruf a berkaitan dengan peran dan fungsinya dalam membantu kepala daerah menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah termasuk pengelolaan keuangan daerah.

5.12. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah

Untuk pelaksanaan tugas dan fungsinya, struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang terdiri dari :

- a. Sekretaris Daerah
- b. Asisten Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat terdiri atas :
 - 1) Bagian Administrasi Pemerintahan Umum terdiri dari :
 - a) SubBagian Administrasi Bidang Kewilayahan;
 - b) SubBagian Administrasi Bidang Otonomi daerah dan kerjasama; dan
 - c) SubBagian Administrasi Bidang Tugas Pembantuan.
 - 2) Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat terdiri atas :
 - a) Sub Bagian Administrasi bidang pendidikan, kebudayaan dan kesehatan;
 - b) Sub Bagian Administrasi bidang Sosial, pariwisata, kepemudaan dan olahraga; dan
 - c) Sub Bagian Administrasi bidang kerukunan umat beragama, pengendalian penduduk, dan keluarga berencana;
 - 3) Bagian Administrasi Kemasyarakatan, terdiri dari :
 - a) Sub Bagian Administrasi bidang ketenteraman, ketertiban umum, perlindungan masyarakat, dan bencana;

- b) Sub Bagian Administrasi bidang pencatatan sipil, perpustakaan dan kearsipan;
dan
 - c) Sub Bagian Administrasi bidang Pemberdayaan Masyarakat dan desa, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, tenaga kerja dan Transmigrasi.
- 4) Bagian Hubungan Masyarakat dan Protokol, terdiri dari :
- a) Sub Bagian Peliputan dan Publikasi;
 - b) Sub Bagian Protokoler; dan
 - c) Sub Bagian Dokumentasi.
- c. Asisten Perekonomian dan Pembangunan, terdiri dari:
- 1) Bagian Administrasi Pembangunan dan pengadaan barang/ jasa, terdiri dari:
 - a) Sub Bagian Administrasi Bidang Perencanaan Pembangunan, pekerjaan umum, perumahan rakyat, dan pengelolaan Sumber daya air;
 - b) Sub Bagian Pelayanan dan pembinaan pengadaan barang / jasa; dan
 - c) Sub Bagian Pekerjaan Umum.
 - 2) Bagian Administrasi Sumber Daya Alam, terdiri dari:
 - a) Sub Bagian Tanaman Pangan dan Holtikultura;
 - b) Sub Bagian Peternakan dan Perikanan; dan
 - c) Sub Bagian Administrasi bidang perhubungan, komunikasi, informatika dan layanan pengadaan secara elektronik.
 - 3) Bagian Administrasi Perekonomian, terdiri dari:
 - a) Sub Bagian Administrasi bidang Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan penanaman modal;
 - b) Sub Bagian Administrasi bidang perindustrian dan perdagangan; dan
 - c) Sub Bagian Administrasi bidang badan usaha milik daerah.

d. Sub Bagian Administrasi Umum, terdiri dari:

- 1) Bagian Hukum terdiri dari :
 - a) Sub Bagian Peraturan Perundang-undangan;
 - b) Sub Bagian Bantuan Hukum dan HAM; dan
 - c) Sub Bagian Dokumentasi dan Informasi Hukum.
- 2) Bagian Organisasi dan Tatalaksana, terdiri dari:
 - a) Sub Bagian Kelembagaan dan analisis jabatan;
 - b) Sub Bagian Ketatalaksanaan, pelayanan public dan kinerja; dan
 - c) Sub Bagian SDM Aparatur dan reformasi birokrasi.
- 3) Bagian Keuangan, terdiri dari :
 - a) Sub Bagian Anggaran;
 - b) Sub Bagian Perbendaharaan dan Verifikasi; dan
 - c) Sub Bagian Pendapatan dan Aset.
- 4) Bagian Umum, terdiri dari:
 - a) Sub Bagian Tata Usaha;
 - b) Sub Bagian Rumah Tangga; dan
 - c) Sub Bagian Perlengkapan.

5.I.3. Tugas pokok dan fungsi pegawai

a. Sekretaris Daerah

Sekretaris Daerah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) huruf a, mempunyai tugas dan kewajiban membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah, lembaga teknis daerah dan lembaga lain serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh Perangkat Daerah sesuai kewenangannya berdasarkan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Sekretaris Daerah mempunyai fungsi :

- 1) Penyusunan kebijakan Pemerintah Daerah;
- 2) Pengkoordinasian pelaksanaan tugas Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan lembaga lainnya;
- 3) Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Pemerintah Daerah;
- 4) Pembinaan administrasi dan aparatur Pemerintah daerah;
- 5) Pembinaan dan pengelolaan administrasi organisasi dan tatalaksana, hukum dan peraturan perundang-undangan, keuangan, humas dan protokoler, kemasyarakatan, Kesejahteraan Rakyat, pemerintahan, pembangunan, perekonomian, sumber daya alam, dan administrasi umum lainnya di lingkungan Sekretariat Daerah;
- 6) Pembinaan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan dalam arti mengumpulkan dan menganalisa data, merumuskan program dan petunjuk teknis serta memantau perkembangan penyelenggaraan pemerintahan pembangunan dan kemasyarakatan; dan
- 7) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

b. Asisten Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat

Asisten Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah dalam penyelenggaraan tugas pengkoordinasian kebijakan administrasi pemerintahan umum, administrasi kesejahteraan rakyat, administrasi kemasyarakatan, hubungan masyarakat dan keprotokoleran serta memimpin, merencanakan, mengkoordinasikan, mengatur dan melaksanakan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan dan kesejahteraan rakyat. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Asisten Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat mempunyai fungsi:

- 1) Penyelenggaraan perumusan kebijakan dan program kerja administrasi bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat;
- 2) Pengkoordinasian pelaksanaan kebijakan administrasi bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat;
- 3) Pengkoordinasian perangkat daerah dalam bidang administrasi Pemerintahan, Administrasi kesejahteraan rakyat, administrasi kemasyarakatan, humas dan protokol;
- 4) Pembinaan pelaksanaan kebijakan bidang pemerintahan dan kesejahteraan rakyat;
- 5) Pengawasan dan evaluasi serta pelaporan kebijakan bidang pemerintahan dan kesejahteraan rakyat;
- 6) Penilaian prestasi kerja staf dalam rangka pengembangan dan pembinaan karir; dan
- 7) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.

c. Bagian Administrasi Pemerintahan Umum

Bagian Administrasi Pemerintahan Umum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) huruf b angka 1, dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang mempunyai tugas pokok melaksanakan pengkoordinasian dan penyiapan rancangan kebijakan penyelenggaraan administrasi pemerintahan umum, meliputi pengawasan dan tugas pembantuan, ketentraman dan ketertiban, perlindungan masyarakat, penanggulangan bencana, kependudukan dan kerja sama serta melaksanakan sebagian kewenangan di bidang pertanahan. Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Bagian Administrasi Pemerintahan Umum mempunyai fungsi:

- 1) Penyusunan kebijakan teknis dan penyelenggaraan program kerja Bagian Administrasi Pemerintahan Umum.
- 2) Pembinaan, pengkoordinasian, pengendalian dan pengawasan tugas dalam lingkup Bagian Administrasi Pemerintahan Umum;

- 3) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi program dan kegiatan tugas dalam lingkup Bagian Administrasi Pemerintahan Umum; dan
- 4) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.

d. Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat

Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) huruf b angka 2 dipimpin oleh Seorang Kepala Bagian yang mempunyai tugas pokok melaksanakan pengkoordinasian dan kesejahteraan rakyat yang meliputi pendidikan, kesehatan, sosial, tenaga kerja, transmigrasi, pemberdayaan perempuan, KB dan Agama. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Kepala Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat mempunyai fungsi :

- 1) Penyusunan kebijakan teknis bagian dan Penyelenggaraan program kerja Bidang Administrasi Kesejahteraan Rakyat.
- 2) Pembinaan, pengkoordinasian, pengendalian dan pengawasan tugas dalam lingkup bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat.
- 3) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi program dan kegiatan tugas dalam lingkup Bagian administrasi Kesejahteraan Rakyat.
- 4) Pelaksanaan tugas lain yang diperintahkan pimpinan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.

e. Bagian Administrasi Kemasyarakatan

Bagian Administrasi Kemasyarakatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) huruf b angka 3 dipimpin oleh Seorang Kepala Bagian yang mempunyai tugas pokok melaksanakan pengkoordinasian dan penyiapan rancangan kebijakan penyelenggaraan administrasi kemasyarakatan yang meliputi kesatuan bangsa dan politik, pemuda dan

olahraga serta pemberdayaan masyarakat. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat 5 Kepala Bagian Administrasi Kemasyarakatan mempunyai fungsi :

- 1) Pelaksanaan perumusan kebijakan dan program kerja bagian Administrasi Kemasyarakatan;
- 2) Pembinaan, pengkoordinasian, pengendalian dan pengawasan tugas dalam lingkup bagian Administrasi Kemasyarakatan;
- 3) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi program dan kegiatan tugas dalam lingkup Bagian administrasi Kemasyarakatan; dan
- 4) Pelaksanaan tugas lain yang diperintahkan pimpinan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.

f. Bagian Hubungan Masyarakat dan Protokol

Bagian Hubungan Masyarakat dan Protokol sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) huruf b angka 4 dipimpin oleh Seorang Kepala Bagian yang mempunyai tugas pokok melaksanakan pengkoordinasian dan penyiapan rancangan kebijakan penyelenggaraan hubungan masyarakat dan protokol yang meliputi peliputan, pemberitaan, protokol dan perjalanan, pelayanan tamu daerah, pengelolaan data elektri serta pengembangan sandi dan telekomunikasi. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Bagian Hubungan Masyarakat dan Protokol mempunyai fungsi:

- 1) Penyusunan kebijakan teknis bagian dan penyelenggaraan program kerja bidang Hubungan Masyarakat dan Protokol;
- 2) Pembinaan, pengkoordinasian, pengendalian dan pengawasan tugas Sub. Bagian;
- 3) Penyelenggaraan monitoring, evaluasi serta pelaporan tugas sub bagian; dan
- 4) Penyelenggaraan tugas lain yang diperintahkan pimpinan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.

g. Asisten Perekonomian dan Pembangunan

Asisten Perekonomian dan Pembangunan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) huruf c mempunyai tugas pokok membantu Sekretaris Daerah dalam penyelenggaraan tugas pengkoordinasian kebijakan administrasi pembangunan, administrasi sumber daya alam dan administrasi perekonomian serta memimpin, merencanakan, mengkoordinasikan, mengatur dan melaksanakan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis penyelenggaraan administrasi perekonomian dan pembangunan. Dalam menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Asisten Perekonomian dan Pembangunan mempunyai fungsi

- 1) Perumusan kebijakan bidang perekonomian, sumber daya alam dan pembangunan;
- 2) Pengkoordinasian perumusan kebijakan bidang perekonomian, sumber daya alam dan pembangunan;
- 3) Pengkoordinasian perangkat daerah dalam ruang lingkup bidang tugasnya;
- 4) Pembinaan pelaksanaan kebijakan bidang perekonomian, sumber daya alam dan pembangunan;
- 5) Menilai prestasi kerja staf dalam rangka pembinaan dan pengembangan karir; dan
- 6) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas pokok dan fungsi;

h. Bagian Administrasi Pembangunan

Bagian Administrasi Pembangunan Masyarakat sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) huruf c angka 1 dipimpin oleh Seorang Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas pokok melaksanakan pengkoordinasian dan penyiapan rancangan kebijakan penyelenggaraan administrasi pembangunan yang meliputi perencanaan pembangunan, litbang dan statistik, perhubungan, kebudayaan dan pariwisata serta pekerjaan umum, pembinaan jasa konstruksi serta pengendalian administrasi pembangunan, penyelenggaraan ULP dan LPSE. Untuk

melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bagian Administrasi Pembangunan mempunyai fungsi :

- 1) Penyusunan kebijakan teknis bagian dan penyelenggaraan program kerja Bagian Administrasi Pembangunan;
- 2) Pembinaan, pengkoordinasian, pengendalian dan pengawasan tugas Sub Bagian Administrasi Pembangunan;
- 3) Pelaksanaan monitoring, evaluasi serta pelaporan pelaksanaan hasil kegiatan dalam lingkup Sub Bagian; dan
- 4) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

i. Bagian Administrasi Sumber Daya Alam

Sub Bagian Administrasi Sumber Daya Alam sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) huruf c angka 2 dipimpin oleh Seorang Kepala Bagian yang mempunyai tugas pokok melaksanakan pengkoordinasian dan penyiapan rancangan kebijakan penyelenggaraan Administrasi Sumber Daya Alam yang meliputi tanaman pangan dan hortikultura, peternakan dan perikanan, kehutanan, perkebunan, pertambangan, energi dan lingkungan hidup. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Bagian Administrasi Sumber Daya Alam mempunyai fungsi :

- 1) Penyusunan kebijakan teknis bagian dan penyelenggaraan program kerja bidang Sumber Daya Alam;
- 2) Pembinaan, pengkoordinasian, pengendalian dan pengawasan tugas dalam lingkup Sub Bagian;
- 3) Penyelenggaraan monitoring dan evaluasi serta pelaporan tugas Bagian administrasi sumber daya alam; dan

- 4) Penyelenggaraan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

j. Bagian Administrasi Perekonomian

Bagian Administrasi Perekonomian sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) huruf c angka 3 dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang mempunyai tugas pokok melaksanakan pengkoordinasian dan penyiapan rancangan kebijakan penyelenggaraan administrasi perekonomian meliputi koperasi dan usaha kecil menengah, perindustrian dan perdagangan, penanaman modal dan badan usaha daerah. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Bagian Administrasi Perekonomian mempunyai fungsi :

- 1) Penyusunan kebijakan teknis bagian dan penyelenggaraan program kerja bidang Perekonomian;
- 2) Pembinaan, Pengkoordinasian, Pengendalian, Pengawasan tugas kepala Sub Bagian;
- 3) Penyelenggaraan monitoring dan evaluasi tugas Kepala Sub Bagian; dan
- 4) Penyelenggaraan tugas lain yang diberikan oleh Pimpinan sesuai tugas pokok dan fungsinya

k. Asisten Administrasi Umum

Asisten Sekretaris Daerah Bidang Administrasi Umum sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) huruf d mempunyai tugas pokok membantu Sekretaris Daerah dalam penyelenggaraan tugas pengkoordinasian kebijakan hukum dan perundang-undangan, organisasi dan tata laksana, keuangan dan urusan umum serta memimpin, merencanakan, mengkoordinasikan, mengatur dan melaksanakan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis penyelenggaraan administrasi umum; Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Asisten administrasi umum mempunyai fungsi:

- 1) Penyusunan kebijakan Hukum dan perundang-undangan, Organisasi dan Tatalaksana, Administrasi Umum;
- 2) Pengkoordinasian perumusan kebijakan bidang organisasi dan tata-laksana, keuangan, hukum dan umum;
- 3) Pengkoordinasian perangkat daerah dalam ruang lingkup bidang tugasnya;
- 4) Pembinaan pelaksanaan kebijakan bidang organisasi dan tatalaksana, keuangan, hukum dan umum;
- 5) Menilai prestasi kerja staf dalam rangka pembinaan dan pengembangan karir; dan
- 6) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Pimpinan sesuai tugas pokok dan fungsinya.

l. Bagian Hukum

Bagian Hukum sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) huruf d angka 1 dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang mempunyai tugas pokok melaksanakan pengkoordinasian dan penyiapan rancangan kebijakan penyelenggaraan hukum dan perundang-undangan, meliputi peraturan perundang-undangan dan dokumentasi hukum, bantuan hukum dan HAM serta dokumentasi dan informasi hukum. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Bagian Hukum mempunyai fungsi:

- 1) Penyusunan kebijakan teknis bagian dan penyelenggaraan program kerja bidang hukum;
- 2) Pembinaan, pengkoordinasian, pengendalian dan pengawasan tugas kepala Sub Bagian;
- 3) Penyelenggaraan monitoring dan evaluasi tugas sub bagian; dan
- 4) Penyelenggaraan tugas lain yang diberikan oleh Pimpinan sesuai tugas pokok dan fungsinya.

m. Bagian Organisasi dan Tatalaksana

Bagian Organisasi dan Tatalaksana sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) huruf d angka 2 dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang mempunyai tugas pokok melaksanakan pengkoordinasian dan penyiapan rancangan kebijakan penyelenggaraan organisasi dan tatalaksana meliputi kelembagaan, tatalaksana dan analisis jabatan serta sumber daya manusia aparatur. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1). Kepala Bagian Organisasi dan Tatalaksana mempunyai fungsi:

- 1) Penyusunan kebijakan teknis bagian dan penyelenggaraan program kerja bidang organisasi dan tatalaksana;
- 2) Pembinaan, Pengkoordinasian pengendalian dan pengawasan tugas kepala Sub Bagian;
- 3) Penyelenggaraan monitoring dan evaluasi tugas Sub Bagian; dan
- 4) Penyelenggaraan tugas lain yang diberikan oleh Pimpinan sesuai tugas pokok dan fungsinya.

n. Bagian Keuangan

Bagian Keuangan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) huruf d angka 3 dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang mempunyai tugas pokok melaksanakan pengkoordinasian dan penyiapan rancangan kebijakan penyelenggaraan pengelolaan keuangan meliputi anggaran, perbendaharaan dan verifikasi serta pendapatan dan asset;

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Kepala Bagian Keuangan mempunyai fungsi :

- 1) Penyusunan kebijakan teknis bagian dan penyelenggaraan program kerja bidang Keuangan;
- 2) Pembinaan, Pengkoordinasian, pengendalian dan pengawasan tugas Sub Bagian;
- 3) Penyelenggaraan monitoring dan evaluasi tugas Sub Bagian; dan

- 4) Penyelenggaraan tugas lain yang diberikan oleh Pimpinan sesuai tugas pokok dan fungsinya.

o. Bagian Umum

Bagian Umum sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) huruf c angka 4 dipimpin oleh Seorang Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas pokok melaksanakan pengkoordinasian dan menyiapkan rancangan kebijakan penyelenggaraan pengelolaan urusan umum meliputi urusan tatausaha, urusan rumah tangga serta urusan perlengkapan. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Kepala Bagian Umum mempunyai fungsi :

- 1) Penyusunan kebijakan teknis bagian dan Penyelenggaraan program kerja bidang Umum;
- 2) Penyelenggaraan kegiatan dan pelayanan Rapat Koordinasi Staf dan Pimpinan Pemerintah Daerah;
- 3) Perumusan dan pengelolaan program kebutuhan, pengadaan, penyimpanan dan pendistribusian, pengendalian inventaris, perawatan, pemeliharaan dan administrasi barang; dan
- 4) Penyelenggaraan tugas lain yang diberikan oleh Pimpinan sesuai tugas dan fungsinya.

5.1.4. Tata Kerja

Dalam melaksanakan tugas setiap pimpinan unit organisasi, pejabat struktural dan kelompok tenaga fungsional wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan masing-masing maupun antar satuan organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah serta dengan Instansi lain di luar Pemerintah Daerah sesuai dengan tugas masing-masing. Penjabaran Tata kerja masing-masing unit kerja perangkat daerah ditetapkan

dalam Peraturan Daerah tentang Perangkat Daerah, sesuai dengan bentuk dan cakupan ruang lingkup kerja masing-masing perangkat daerah.

- a) Setiap pimpinan satuan organisasi wajib mengawasi bawahannya masing-masing dan bila terjadi penyimpangan agar mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- b) Setiap pimpinan organisasi bertanggung jawab memimpin dan mengkoordinasikan bawahan masing-masing dan memberikan bimbingan serta petunjuk bagi pelaksanaan tugas bawahannya.
- c) Setiap pimpinan satuan organisasi wajib mengikuti dan mematuhi petunjuk dan bertanggung jawab kepada atasan masing-masing dan menyiapkan laporan berkala tepat pada waktunya.
- d) Setiap laporan yang diterima oleh pimpinan satuan organisasi dari bawahannya wajib diolah dan dipergunakan sebagai bahan untuk penyusunan laporan lebih lanjut dan untuk memberikan petunjuk kepada bawahan.
- e) Dalam penyampaian laporan masing-masing kepada atasan, tembusan laporan wajib disampaikan kepada satuan organisasi lain yang secara fungsional mempunyai hubungan kerja.
- f) Dalam melaksanakan tugas setiap pimpinan satuan organisasi dibawahnya dan dalam rangka pemberian bimbingan bawahan masing-masing, wajib mengadakan rapat berkala.

5.1.5. Visi dan Misi

Adapun Visi Pemerintah Kabupaten Pinrang yang hendak dicapai adalah "Terwujudnya Masyarakat Sejahtera Melalui Penataan Program Pembangunan Pro Rakyat menuju Terciptanya Kawasan Agropolitan yang didukung oleh Penerapan Prinsip-prinsip Tata Kelola Pemerintah". Dalam mengantisipasi kondisi dan permasalahan yang ada serta memperhatikan tantangan ke depan dengan memperhitungkan peluang yang dimiliki, maka rumusan Misi Pemerintahan Kabupaten Pinrang dalam rangka pencapaian Visi ditetapkan dalam 7 (tujuh) misi, yaitu:

1. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur pemerintah yang profesional.
2. Mengoptimalkan pemanfaatan dan pelestarian sumber daya alam yang berwawasan lingkungan serta memperkuat agribisnis dan agroindustri.
3. Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam memperkuat kemandirian lokal
4. Meningkatkan kualitas pelayanan dibidang pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.
5. Meningkatkan dan mengembangkan sarana dan prasarana serta infrastruktur terutama pada sektor pertanian.
6. Meningkatkan pegamalan dan nilai-nilai keagamaan, Pancasila dan budaya lokal.
7. Meningkatkan keamanan dan ketertiban umum.

5.2. Karakteristik Responden

Jumlah pegawai atau sumber daya manusia yang bertugas pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang yang dijadikan sampel pada penelitian ini sebanyak 151 orang.

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

1. Jenis Kelamin

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

Berdasarkan hasil penelitian terhadap responden diperoleh jenis kelamin masing-masing terdiri atas 57 (62,5) laki-laki dan 30(37,5%) perempuan untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.5 berikut :

Tabel 5.5
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	81	53,64
2	Perempuan	70	46,36
Jumlah		151	100,00

Sumber : Hasil olah data primer 2020

Berdasarkan Tabel 5.5 di atas, menunjukkan bahwa dari 151 responden dalam penelitian ini, terdapat 81(53,64%) responden laki-laki sedangkan sisanya 70 (46,36%) adalah responden perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa responden laki-laki dalam penelitian ini lebih dominan. Komposisi yang demikian diharapkan dapat berpengaruh kegiatan rumah tangga.

2. Usia

Positif terhadap kinerja pegawai karena responden laki-laki lebih leluasa memusatkan perhatian pada pelaksanaan tugas-tugas kepegawaian tanpa harus memikirkan.

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

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

Tabel 5.6
Deskripsi Responden Berdasarkan Kelompok Usia

No	Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	< 35 Tahun	17	11,25
2	35 – 40 Tahun	83	54,97
3	41 – 50 Tahun	37	24,50
4	>50 Tahun	14	9,27
Jumlah		151	100

Sumber : Hasil olahan data primer, 2020

Dari Tabel 5.6 di atas menunjukkan bahwa dari 15 responden, 17 (11.25%) responden yang berusia kurang dari 35 tahun, 83 (54.97%) responden yang berusia antara 35 – 40 tahun, 37 (24,50%) responden yang berusia antara 41– 50 tahun dan 14(9,277%) responden yang berusia di atas 50 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi usia responden terkonsentrasi pada usia antara 35– 50 tahun atau masih dalam kategori usia produktif. Faktor usia sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, merupakan salah satu identitas yang dapat menjadi petunjuk untuk mengetahui kemampuan fisik dan kemampuan daya pikir seseorang. Semakin tua usia seseorang semakin tinggi tingkat kematangan berpikirnya dalam proses pencapaian tujuan yang hendak dicapai, prestasi dan meningkatkan kinerjanya karena masih didukung oleh kekuatan fisik energi yang menunjang untuk menjalankan aktifitas kepegawaiannya.

3. Tingkat Pendidikan

Tingkat kemampuan pegawai dapat dipengaruhi oleh pendidikan formal yang diperolehnya. Dengan asumsi bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang pegawai diyakini akan semakin tinggi kemampuannya dalam membuat perencanaan, pelaksanaan dan melakukan evaluasi terhadap program kerja yang dibebankan kepadanya, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pendidikan formal adalah suatu indikator yang dapat mengukur motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang 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 5.7
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	S2	22	14,57
2	S1	108	71,52
3	D3	13	8,61
3	SLTA	8	5,29
Jumlah		151	100,00

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2020

Pada Tabel 5.7 di atas, tentang tingkat pendidikan responden pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang menunjukkan bahwa 22 orang (14,57 %) adalah lulusan Magister (S2), 108 (71,52%) lulusan Sarjana (S1), 13 orang (8,61%) lulusan D3 dan pegawai dengan tingkat pendidikan SLTA sebanyak 8 (5,29%). Dengan demikian prosentasi responden

terbesar pada tingkat pendidikan Strata Satu pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang memberikan gambaran bahwa dalam proses rekrutmen pegawai dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang 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 Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang pada umumnya. Seiring dengan penerapan otonomi daerah, pembangunan disegala bidang khususnya pengembangan sumber daya manusia menuntut pegawai yang berkualitas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Persaingan pegawai menuntut adanya profesionalisme kerja yang semakin tinggi dan bekal keahlian yang memadai.

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

4. Masa Kerja

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

Masa kerja ini berkaitan dengan proses belajar dengan rentang waktu tertentu setiap aparatur belajar untuk lebih efisien dan efektif dalam melaksanakan tugas serta belajar mengembangkan diri. Dalam penelitian ini diasumsikan bahwa dalam rentang waktu tertentu

setiap pegawai dalam lingkungan tertentu dapat belajar dari keberhasilan dalam melaksanakan tugas, baik dirinya maupun orang lain. Dengan demikian semakin lama masa kerja seorang pegawai, tentunya kesempatan bagi mereka untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik, demikian pula sebaliknya. Dengan masa kerja yang relatif lama diharapkan pengalaman, profesionalisme serta produktivitas seorang pegawai semakin tinggi. Jika diperinci masa kerja responden, maka dapat disajikan dalam tabel 5.8

Tabel 5.8
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah Pegawai	Persentase (%)
1	< 5 Tahun	33	21,85
2	5 - 10 Tahun	61	40,39
3	10 - 20 Tahun	37	24,50
4	> 20 Tahun	20	13,25
Jumlah		151	100,00

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2020

Data Tabel 5.8 tersebut di atas menunjukkan bahwa dari 151 responden terdapat 33 orang (21,85%) pegawai yang memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, 61 orang (40,39%) responden yang memiliki masa kerja antara 5–10 tahun, 37 (24,50%) responden yang memiliki masa kerja antara 10 – 20 tahun dan 20 orang (13,25%) responden yang memiliki masa kerja di atas 20 tahun, hal ini menunjukkan bahwa komposisi masa kerja responden terkonsentrasi di atas 5 tahun. Kondisi ini akan sangat menguntungkan karena masa kerja yang relatif lama akan melahirkan tingkat kematangan berpikir dan kematangan dalam proses peningkatan kualitas pekerjaan atau kinerja. Selain itu masa kerja di atas 20 tahun memberikan gambaran bahwa pada umumnya responden telah memiliki kemampuan dan

pengalaman kerja yang sangat tinggi sehingga diharapkan bahwa dengan masa kerja yang relatif lama ini dapat meningkatkan motivasi pada masa yang akan datang dalam mendukung peningkatan kinerja yang lebih efektif dan efisien.

Disamping itu dengan masa kerja responden di atas 5 tahun dapat diasumsikan bahwa responden tersebut telah memiliki banyak pengalaman kerja sehingga sangat memudahkan responden dalam menyelesaikan tugas keseharian mereka. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat masa kerja pegawai akan berpengaruh baik pada motivasi maupun terhadap kinerja pegawai. Namun demikian dalam banyak kasus, lamanya masa kerja seorang pegawai tidak menjadi jaminan bahwa kemampuan mereka sudah baik dan dapat meningkatkan motivasi dirinya dan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing.

5.3. 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:

5.3.1 Gaya Kepemimpinan

Deskripsi gaya kepemimpinan didasarkan pada 5 indikator yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 5 indikator tentang kecerdasan emosional dapat dilihat pada Tabel 5.9 berikut

Tabel 5.9
Deskripsi Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan

Indikator	Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju		
Pimpinan tegas dalam pengambilan keputusan	19 (12.6%)	101 (66.9%)	30 (19.9%)	1 (0.7%)	0	151 (100%)	3.91
Pimpinan menunjukkan kecerdasan dan mempunyai daya pikir yang tinggi dalam bertindak	48 (31.8%)	71 (47.0%)	29 (19.2%)	3 (2.0%)	0	151 (100%)	4.09
Pimpinan selalu memotivasi setiap pekerjaan	11 (7.3%)	96 (63.6%)	44 (29.1%)	0	0	151 (100%)	3.78
Pimpinan selalu berperan aktif dalam organisasi	19 (12.6%)	113 (74.8%)	18 (11.9%)	1 (0.7%)	0	151 (100%)	3.99
Pemimpin peduli terhadap tugas pegawai	15 (9.9%)	112 (74.2%)	23 (15.2%)	1 (0.7%)	0	151 (100%)	3.93
Rata-rata							3.94

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item gaya kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut. Pimpinan tegas dalam pengambilan keputusan, hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata responden mengemukakan baik dengan rata-rata 3,91, Pimpinan menunjukkan kecerdasan dan mempunyai daya pikir yang baik dalam bertindak, umumnya tinggi dengan rata-rata 4,09. Pimpinan selalu memotivasi setiap pekerjaan, umumnya baik dengan rata-rata 3,78, Pimpinan selalu berperan aktif dalam organisasi umumnya baik dengan rata-rata 3,99 dan Pemimpin peduli terhadap tugas pegawai umumnya baik dengan rata-rata 3,93. Sedangkan gaya kepemimpinan secara keseluruhan umumnya baik dengan rata-rata 3,94.

5.3.2 Motivasi Kerja

Deskripsi motivasi kerja didasarkan pada 5 indikator yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 5 indikator tentang motivasi kerja dapat dilihat pada Tabel 5.10 berikut:

Tabel 5.10
Deskripsi Responden Terhadap Motivasi Kerja

Indikator	Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju		
Kondisi lingkungan kerja di organisasi mampu memberikan rasa nyaman bagi pegawai	37 (24.5%)	91 (60.3%)	23 (15.2%)	0	0	151 (100%)	4.09
Hubungan antar pegawai dapat meningkatkan profesionalitas kerja.	16 (10.6%)	114 (75.5%)	9 (6.0%)	12 (7.9%)	0	151 (100%)	3.89
Pemimpin organisasi memberikan pujian terhadap tugas yang pegawai selesaikan tepat waktu.	19 (12.6%)	111 (73.5%)	18 (11.9%)	3 (2.0%)	0	151 (100%)	3.97
Jaminan yang diberikan organisasi memberikan rasa aman dalam bekerja.	18 (11.9%)	92 (60.9%)	41 (27.2%)	0	0	151 (100%)	3.85
Pimpinan selalu memperhatikan pegawai yang Berprestasi	18 (11.9%)	97 (64.2%)	24 (15.9%)	12 (7.9%)	0	151 (100%)	3.80
Rata-rata							3.92

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item motivasi kerja dapat diuraikan sebagai berikut. Kondisi lingkungan kerja di organisasimampu memberikan rasa nyaman bagi pegawai, hasil penelitian menunjukkan

bahwa rata-rata responden mengemukakan baik dengan rata-rata 4,09, Hubungan antar pegawai dapat meningkatkan profesionalitas kerja, umumnya baik dengan rata-rata 3,89. Pemimpin organisasi memberikan pujian terhadap tugas yang pegawai selesaikan tepat waktu., umumnya baik dengan rata-rata 3,97, Jaminan yang diberikan organisasi memberikan rasa aman dalam bekerja umumnya baik dengan rata-rata 3,85 dan Pimpinan selalu memperhatikan pegawai yang Berprestasi umumnya baik dengan rata-rata 3,80. Sedangkan motivasi kerja secara keseluruhan umumnya baik dengan rata-rata 3,92.

5.3.3. Pengembangan SDM

Deskripsi pengembangan SDM didasarkan pada 5 indikator yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 5 indikator tentang pengembangan SDM dapat dilihat pada Tabel 5.11 berikut:

Tabel 5.11
Deskripsi Responden Terhadap Pengembangan SDM

Indikator	Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju		
Pegawai pernah mendapatkan promosi jabatan dari atasan	34 (22.5%)	93 (61.6%)	24 (15.9%)	0	0	151 (100%)	4.07
Pegawai mendapatkan penempatan kerja sesuai dengan kemampuan	14 (9.3%)	114 (75.5%)	21 (13.9%)	2 (1.3%)	0	151 (100%)	3.93
Pegawai selalu diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang ada	19 (12.6%)	111 (73.5%)	9 (6.0%)	12 (7.9%)	0	151 (100%)	3.91
Secara umum, pegawai selalu mendapatkan perlakuan adil setiap melaksanakan tugas	19 (12.6%)	90 (59.6%)	42 (27.8%)	0	0	151 (100%)	3.85
Semua pegawai di sekretariat daerah pinrang berprestasi	17 (11.3%)	96 (63.8%)	38 (25.2%)	0	0	151 (100%)	3.86
Rata-rata							3.92

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item pengembangan SDM dapat diuraikan sebagai Pegawai pernah mendapatkan promosi jabatan dari atasan, hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata responden mengemukakan baik dengan rata-rata 4,07, Pegawai mendapatkan penempatan kerja sesuai dengan

kemampuan, umumnya baik dengan rata-rata 3,93. Pegawai selalu diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang ada umumnya baik dengan rata-rata 3,91, pegawai selalu mendapatkan perlakuan adil setiap melaksanakan tugas umumnya baik dengan rata-rata 3,85 dan Semua pegawai di sekretariat daerah pinrang berprestasi umumnya baik dengan rata-rata 3,86. Sedangkan pengembangan SDM secara keseluruhan umumnya baik dengan rata-rata 3,92.

5.3.4. Kinerja pegawai

Deskripsi kinerja pegawai didasarkan pada 5 indikator yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 5 indikator tentang kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 5.12 berikut:

Tabel 5.12
Deskripsi Responden Terhadap Kinerja Pegawai

Indikator	Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju		
Semua pegawai disekretariat mempunyai semangat dan memiliki inisiatif dalam bekerja	34 (22.5%)	93 (61.6%)	24 (15.9%)	0	0	151 (100%)	3.99
Pimpinan selalu menjalin komunikasi dengan baik	14 (9.3%)	114 (75.5%)	21 (13.9%)	2 (1.3%)	0	151 (100%)	3.96
Pimpinan selalu mengutamakan Kualitas Pelayanan	19 (12.6%)	111 (73.5%)	9 (6.0%)	12 (7.9%)	0	151 (100%)	4.08
Pimpinan menunjukkan kecerdasan dan mempunyai daya pikir yang tinggi dalam bertindak	19 (12.6%)	90 (59.6%)	42 (27.8%)	0	0	151 (100%)	3.91
Pimpinan selalu menjalin komunikasi	17 (11.3%)	96 (63.8%)	38 (25.2%)	0	0	151 (100%)	3.86

dengan baik dengan para ASN di Kabupaten Pinrang	%)	%)	%)			%)	
Rata-rata							3.96

Berdasarkan tabel di atas, kinerja dapat dikategorikan dalam kategori tinggi dengan rata-rata 3.96. Hal ini didukung oleh indikator pegawai disekretariat mempunyai semangat dan memiliki inisiatif dalam bekerjayang umumnya tinggi dengan rata-rata 3,99, Pimpinan selalu menjalin komunikasi dengan baik yang umumnya tinggi dengan rata-rata 3,96, Pimpinan selalu mengutamakan Kualitas Pelayananyang umumnya tinggi dengan rata-rata 4,08. Pimpinan menunjukkan kecerdasan dan mempunyai daya pikir yang tinggi dalam bertindak yang umumnya tinggi dengan rata-rata 3,91 serta Pimpinan selalu menjalin komunikasi dengan baik dengan para ASN di Kabupaten Pinrang yang umumnya tinggi dengan rata-rata 3,86.

5.4.Uji Kualitas Data

5.4.1. Uji Validitas

Hasil uji validitas instrumen variabel Gaya Kepemimpinan(X_1) Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ($\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha 0.05$), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 5.13

Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X₁)

Indikator		r hit	Sig	Ket
X1	X1_11	0.860	0.000	Valid
	X1_12	0.777	0.000	Valid
	X1_13	0.672	0.000	Valid
	X1_14	0.841	0.000	Valid
	X1_15	0.844	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

Hasil uji validitas instrumen variabel Motivasi Kerja(X₂) .

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

Tabel 5.14

Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja(X₂)

Indikator		r hit	Sig	Ket
X2	X2_1	0.805	0.000	Valid
	X2_2	0.870	0.000	Valid
	X2_3	0.818	0.000	Valid
	X2_4	0.767	0.000	Valid
	X2_5	0.865	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 202

Hasil uji validitas instrumen variabel Pengembangan SDM (X₃)

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item

instrumen tersebut dinyatakan valid ($\text{sig.}r_{\text{hit}} < \alpha 0.05$), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 5.15
Hasil Uji Validitas Variabel Pengembangan SDM (X₃)

Indikator		r hit	Sig	Ket
X3	X3_1	0.809	0.000	Valid
	X3_2	0.840	0.000	Valid
	X3_3	0.852	0.000	Valid
	X3_4	0.756	0.000	Valid
	X3_5	0.789	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

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 ($\text{sig.}r_{\text{hit}} < \alpha 0.05$), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut

Tabel 5.16
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Indikator		r hit	Sig	Ket
Y	Y_11	0.795	0.000	Valid
	Y_12	0.747	0.000	Valid
	Y_13	0.861	0.000	Valid
	Y_14	0.814	0.000	Valid
	Y_15	0.784	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

5.4.2. 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. Hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 5.17 berikut :

Tabel 5.17
Hasil Uji Reliabilitas

No. Item	Variabel	Nilai Alfa Crombach's	Ket
1	Gaya Kepemimpinan (X_1)	0.803	Realibel
2	Motivasi Kerja (X_2)	0.812	Realibel
3	Pengembangan SDM (X_3)	0.808	Realibel
4	Kinerja Pegawai (Y)	0.805	Realibel

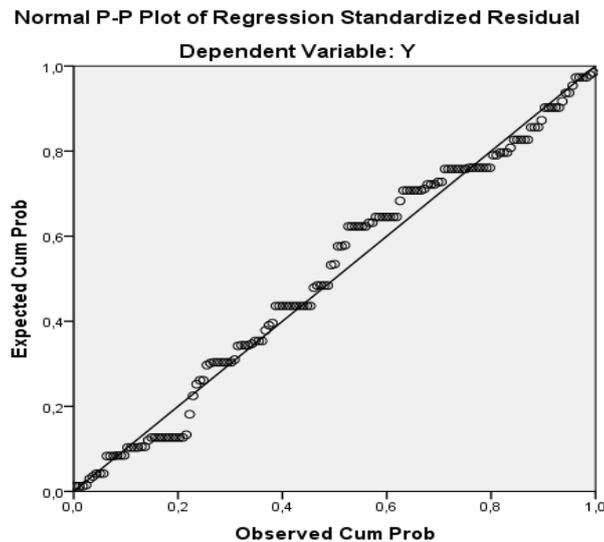
Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan perhitungan hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dengan menggunakan Program SPSS Versi 22 menunjukkan bahwa semua variabel realibel, karena nilai alfa crombachnya melebihi dari 0,50.

5.4.3. 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 tidak. 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 2.

Gambar 2
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.

5.4.4. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas (independen). Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2006). Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dan lawannya *Variance Inflation Factor (VIF)*. Hasil uji multikolinearitas dilihat pada Tabel 5.18 berikut

Tabel 5.18
Hasil Uji Multikolinieritas Data

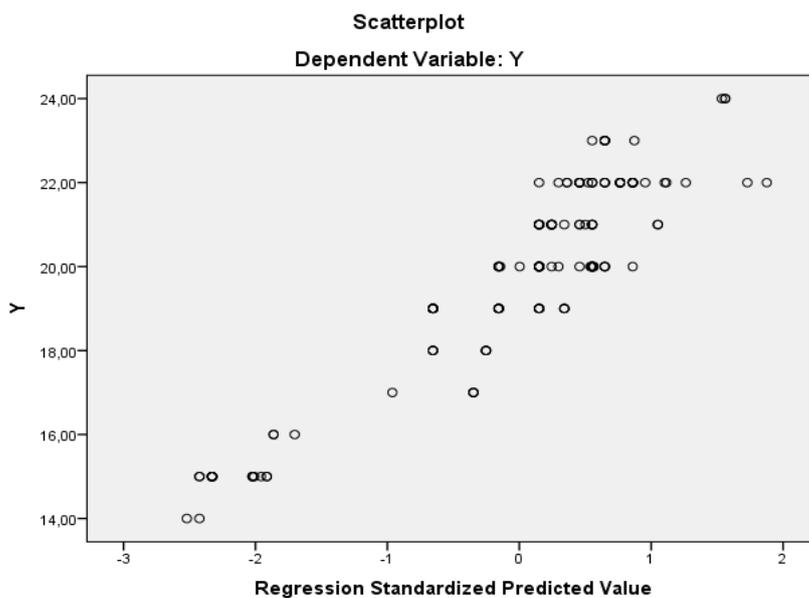
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	0.159	6.280
	X2	0.043	3.319
	X3	0.046	2.894

Suatu model regresi dinyatakan bebas dari multikolinieritas jika mempunyai nilai Tolerance dibawah 1 dan nilai VIF di bawah 10. Dari Tabel 13 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.

5.4.5. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas pada akuntan dengan menggunakan uji glejser ditunjukkan pada Gambar 3 di bawah ini.

Gambar 3.
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.

5.5. Pengujian Hipotesis

5.5.1. Analisis Regresi Berganda

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

Tabel 5.19
Hasil Regresi Berganda

Model	B	T	P (sig)
Constant	2.3	3,541	0.001
Gaya Kepemimpinan (X ₁),	40	2,687	0.008
Motivasi Kerja(X ₂)	11	2,654	0.009
Pengembangan SDM (X ₃)	0,3	0,329	0.021
	54		
	0,3		
	26		

Sumber : Data diolah, 2020

Dari tabel di atas diperoleh persamaan regresi

$$\hat{y} = 2,340 + 0,211 X_1 + 0,354 X_2 + 0,326 X_3$$

5.5.2. 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 (gaya kepemimpinan, motivasi kerja

dan pengembangan SDM) berpengaruh signifikan atau tidak terhadap kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi $\alpha=5$ persen.

a. Uji F (Uji Simultan)

Pada tabel 5.20 pengujian secara simultan (uji F), dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel kecerdasan emosional, dan komitmen organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Tabel 5.20
Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	
Regression	73.3868	2	36.6934	97,334	,000
Residual	12.0940	47	0,2573		
Total	85.4808	50			

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 17, didapatkan nilai F statistik sebesar 297,334 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat diketahui bahwa secara simultan ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerjadan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai pada Sekrertariat Daerah Kabupaten Pinrang.

b. Uji t (Uji Parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas (gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan pengembangan SDM) berpengaruh signifikan ataukah tidak terhadap kinerja pegawai pada Sekrertariat Daerah Kabupaten Pinrang pada tingkat signifikansi $\alpha=5$ persen secara terpisah atau parsial. Berikut hasil pengujian hipotesis uji t:

Tabel 5.21

Hasil Uji Parsial

Model	B	T	P (sig)
Constant	2.3	3,541	0.001
Gaya Kepemimpinan (X ₁),	40	2,687	0.008
Motivasi Kerja (X ₂)	11	2,654	0.009
Pengembangan SDM (X ₃)	54	0,329	0.021
	0,3		
	26		

Berdasarkan tabel 18 di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh *gaya kepemimpinan tipe demokratis* terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,008 < 0,05$, maka disimpulkan H1 diterima, artinya *gaya kepemimpinan* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang
- 2) Pengaruh *motivasi kerja* terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,009 < 0,05$, maka disimpulkan H1 diterima, artinya *motivasi kerja* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang
- 3) Pengaruh *pengembangan SDM* terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,021 < 0,05$, maka disimpulkan H1 diterima, artinya *pengembangan SDM* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang

3. Uji Beta Koefisien Determinasi (R²)

Uji beta yaitu untuk menguji variabel-variabel bebas/independen (X) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat/independen (Y) dengan menunjukkan variabel yang mempunyai koefisien beta standardized tertinggi. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS maka dapat dilihat dalam tabel berikut ini .

Tabel 5.22
Hasil Uji Beta

Model	Beta	Sig
Constanta		0,001
X ₁	0,209	0,008
X ₂	0,398	0,009
X ₃	0,338	0,021

Sumber : Data Diolah, 2020

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan pengembangan SDM secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan variabel yang dominan berpengaruh berdasarkan nilai beta tertinggi adalah variabel motivasi kerja (X₂).

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 Sekrertariat Daerah Kabupaten Pinrang dapat dilihat pada Tabel 5.23 berikut:

Tabel 5.23
Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.927	.859	.856	0.90704

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

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan Output SPSS pada tabel 5.23 di atas tampak bahwa dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) pada sebesar 0,859, hal ini berarti koefisien determinasi pengaruh gaya kepemimpinan (X_1), motivasi kerja (X_2) dan pengembangan SDM (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,859 atau 85.9% variansi kinerja pegawai (Y) dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (X_1), motivasi kerja (X_2) dan pengembangan SDM (X_3). Sedangkan sisanya 14,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini.

5.6. Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang dalam kategori tinggi, ini menunjukkan bahwa pegawai telah mampu menunjukkan profesionalismenya dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan oleh atasan atau pimpinan mereka.

Dalam bagian ini akan dibahas pengaruh beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Pembahasan masing-masing variabel tersebut dikemukakan berikut ini.

5.6.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tipe Demokratis terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tipe demokratis mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Christian Katian Daho, Silvy L. Mandey, dan Libeth Mananeke (2014), Sri Langgeng Ratnasari (2016), *Khairun A Roni, Supriyati Supriyati, Yudhi Novriansyah (2019)*,

Temuan ini sejalan dengan pendapat oleh Simamora (1995 : 155) yang mengatakan bahwa pelatihan yang diberikan kepada pegawai bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan kapabilitasnya. Salah satu tujuan utama pelatihan adalah memberikan pemahaman terhadap konsep dan teori serta kemampuan kerja. Temuan ini juga menjadi dasar bahwa sistem pelatihan dan pengembangan pegawai harus disesuaikan dalam kebutuhan dalam proses meningkatkan kinerja pegawai.

Pengembangan sumber daya manusia sangat berkaitan dengan erat dengan peningkatan kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan keahlian kerja seorang pegawai agar tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dapat tercapai. Dengan pengembangan sumber daya tersebut juga akan memberi dampak terhadap pegawai tersebut dimana mereka akan memberi dampak terhadap kinerja yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitasnya.

Strategi pengembangan dapat dilakukan melalui pendidikan formal yang berguna untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral. Manfaat lain yang dapat diperoleh adalah meningkatnya Kinerja Pegawai, terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dengan bawahan, terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat, meningkatnya semangat kerja dalam organisasi dengan komitmen yang organisasional yang tinggi, mendorong sikap keterbukaan serta memperlancar komunikasi yang efektif.

Yang menurut Bedein dan Sammuto (1991) bahwa dalam situasi organisasi menghadapi standarisasi keahlian pekerja (*employee skill*) yang bertujuan untuk perilaku control dan koordinasi. Standarisasi berarti dibutuhkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan melaksanakan pekerjaan yang kompleks dan terspesifikasi melalui pelatihan formal (pendidikan). Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan individu dalam melaksanakan tugas. Pekerja yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja akan dapat meningkatkan kerja mencapai kinerja organisasi. Pendidikan dilakukan melalui pelatihan khusus mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan.

5.6.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,354, koefisien ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini relevan dengan hasil penelitian yang dilakukan Purnomo, Hendra Ardiyanto (2019), Wayan Rekayana, Anak Agung Putu Agung, dan Putu Kepramareni (2019).

Hasil dari motivasi secara umum dinilai dengan perilaku yang ditunjukkan, jumlah usaha yang dikeluarkan, atau strategi pilihan yang digunakan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas. Usaha yang sesungguhnya adalah hasil motivasi yang berkaitan dengan perilaku langsung. Perilaku dipengaruhi oleh input dari individu, faktor konteks pekerjaan dan motivasi; Prestasi juga mencerminkan suatu standar eksternal yang biasanya ditetapkan oleh organisasi dan dinilai oleh manajer.

Motivasi merupakan salah satu peran yang harus dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya. Pemimpin memotivasi karyawan untuk menghasilkan Prestasi Kerja yang ditetapkan. Pemimpin memberikan dukungan, membantu dan mengarahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Seorang pemimpin harus mempunyai cara yang tepat untuk

memotivasi karyawannya, dan lebih jauh diupayakan untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi, dalam *Goal Theory* dinyatakan bahwa produktivitas atau prestasi seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya, demikian pula sebaliknya semakin kecil motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan maka tingkat produktivitasnya semakin kecil.

Motivasi kerja yang tinggi ditandai oleh semangat atau kegiatan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Motivasi menyangkut perilaku manusia di mana motivasi kerja hanya dapat diwujudkan apabila faktor-faktor pendorongnya dipahami. Motivasi dan produktivitas atau Prestasi Kerja mempunyai hubungan yang sangat erat, keduanya sulit untuk ditentukan mana yang menjadi variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi. Armstrong (2008) menjelaskan bahwa meningkatkan motivasi dapat menghasilkan lebih banyak usaha yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja.

Tujuan utama motivasi adalah menciptakan semangat kerja, keyakinan yang kuat atas pekerjaan. Sesuatu yang dikerjakan Karena ada motivasi akan membuat orang senang mengerjakan, merasa dihargai atau diakui, dan bekerja keras. Orang yang termotivasi diukur melalui bekerja sesuai standar, senang bekerja, merasa bahagia, bekerja keras, sedikit pengawasan dan semangat juang tinggi.

5.6.3. Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pengembangan SDM mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mansur Sappareng (2020), Muhammad Isa Nasution, bungkus adek irawan (2019), *Roswaty Roswaty*, *Andika Maulana Siddiq* (2019),

Pengembangan sumber daya manusia sangat berkaitan dengan erat dengan peningkatan kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan keahlian kerja seorang pegawai agar tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dapat tercapai. Dengan pengembangan sumber daya tersebut juga akan memberi dampak terhadap pegawai tersebut dimana mereka akan memberi dampak terhadap kinerja yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitasnya.

Strategi pengembangan dapat dilakukan melalui pendidikan formal yang berguna untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral. Manfaat lain yang dapat diperoleh adalah meningkatnya produktivitas kerja, terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dengan bawahan, terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat, meningkatnya semangat kerja dalam organisasi dengan komitmen yang organisasional yang tinggi, mendorong sikap keterbukaan serta memperlancar komunikasi yang efektif.

Yang menurut Bedein dan Sammuto (1991) bahwa dalam situasi organisasi menghadapi standarisasi keahlian pekerja (*employee skill*) yang bertujuan untuk perilaku control dan koordinasi. Standarisasi berarti dibutuhkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan melaksanakan pekerjaan yang kompleks dan terspesifikasi melalui pelatihan formal (pendidikan). Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan individu dalam melaksanakan tugas. Pekerja yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja akan dapat meningkatkan kerja mencapai kinerja organisasi. Pendidikan dilakukan melalui pelatihan khusus mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan.

5.6.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis secara simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan pengembangan SDM mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, secara bersama-sama ketiga variabel ini berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mansur

Sappareng (2020), Muhammad Isa Nasution, bungkus adek irawan (2019), Roswaty Roswaty, Andika Maulana Siddiq (2019), Purnomo, Hendra Ardiyanto (2019), Wayan Rekayana, Anak Agung Putu Agung, dan Putu Kepramareni (2019).

5.6.5. Faktor yang Dominan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan pengembangan SDM secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel yang dominan berpengaruh berdasarkan nilai beta tertinggi adalah variabel motivasi kerja (X_2). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Guruh Dwi Pratama (2020), Gatot Kusjono, Firmansyah-Firmansyah (2019) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai

Sagir (dalam Sasrohadiwaryo, 2002) mengemukakan unsur-unsur yang menjadipenggerak motivasi seseorang adalah: kebutuhanakan 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 lingkungan kerja mendukung maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Dari pendapat Sagir dan Maslow di atas dapat disimpulkan bahwa seseorang akan termotivasi untuk bekerja dalam mencapai tujuan jika unsur-unsur yang menjadi penggerak serta kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan terpenuhi.

BAB VI

SIMPULAN DAN SASARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan pada sejumlah kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan tipe demokratis berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan akan semakin meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
2. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi terhadap organisasi akan semakin meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang
3. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengembangan SDM akan semakin meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
4. Secara simultan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan Tipe Demokratis (X_1), motivasi kerja (X_2) dan pengembangan SDM (X_3) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) yang berarti bahwa peningkatan gaya kepemimpinan tipe demokratis, motivasi kerja dan pengembangan SDM akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang sebesar 85,9%.

B. Saran

1. Perlu penerapan gaya kepemimpinan tipe demokratis yang tepat dengan keadaan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang sehingga dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

2. Perlu peningkatan motivasi pegawai dengan menciptakan kondisi lingkungan kerja yang nyaman, pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, dan promosi kepada pegawai yang mampu memperlihatkan kinerjanya
3. Perlu mengikutsertakan pegawai dalam berbagai pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan keahlian pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, Jhon. 2007. *Pemimpin yang berpusat Pada Tindakan*. Binarupa Aksara: Jakarta.
- Ayu Widiastuti, 2019. *Pengaruh Pengembangan sumber daya manusia dan kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Graha Ronda Pondok Indah Jakarta Selatan*
- Ariani, N. (2015). *Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap disiplin kerja karyawan pada pt. pp. london sumatra indonesia, tbk.wilayah bulukumba*. Thesis. Makasar: Universitas Negeri Makassar.
- Amstrong, Michael. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan PT.Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Buchari, Zainun. 2007. *Manajemen dan Motivasi, Edisi Revisi, Cetakan ke 3*. Balai Aksara: Jakarta.
- Chatab, Nevizond. 2007. *Diagnostic Management, Metode Teruji Meningkatkan Keunggulan Organisasi*. Serambi Ilmu Semesta: Jakarta.
- Guruh Dwi Pratama, 2020. *“pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. GARUDA KARYA*.
- Gatot kusjono, Firmansyah-Firmansyah, 2019, *Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Lee Cooper Indonesia Jakarta Selatan*.
- Hani, Handoko T. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE: Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan,P Malayu 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Hartono, W. F., & Rotinsulu, J. J. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado*. Jurnal EMBA Vol.3 No.2 , 908- 916.
- Istijanto. 2006. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Khairun A Roni,dkk, 2019. *Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (studi pada badan kepegawaian dan pengembangan SDM Kab. Bungo*.

- Kartono, Kartini. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta
Raja Grafindo
- L. Mathis, Robert & H. Jackson, John. 2011. *Human Resource Management (edisi10)*. Jakarta : Salemba Empat.
- Maria, Agustin. 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumberdaya Manusia dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewa Provinsi Sulawesi Tengah*. *E-Jurnal Katalogis*. Vol 1. No.1
- Mansur Sappareng, 2020. *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan Biro Publik Kementerian Tenaga Kerja*. Thesis.
- Muhammad Isa Nasution, dkk, 2019. *Pengaruh pengembangan terhadap Kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal*
- Meti Mediyastuti Sofyan, Kamelia Kamelia, 2019. *Analisis pengaruh Pengembangan Sumber daya Manusia terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Badan Koordinasi Promosi dan Penanaman Modal Daerah (BKKPMD) Provinsi Jawa Barat*.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan keenam. Remaja Rosda Karya: Bandung
- Mardiana. (2014). "Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai pada kantor sekretariat daerah kota samarinda", *E-Journal Ilmu Pemerintahan*, 2(1), pp. 1802-1816, ISSN 2338-3651.
- Nimran, Umar. 2005. *Perilaku Organisasi*. Citra Media: Surabaya.
- Purnomo, Hendra Ardiyanto, 2019. *Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi (Studi pada ASN Kantor pelayanan Pajak Madya Malang)*.
- Purnomo, F.X. Setio Edy dan Wijayanti, Ratna. 2013. *Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Instruktif, Konsultatif, Partisipatif dan Delegatif terhadap Kinerja Karyawan*. Semarang: Universitas Semarang
- Purnomo, F.X. Setio Edy dan Wijayanti, Ratna. 2013. *Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Instruktif, Konsultatif, Partisipatif dan Delegatif terhadap Kinerja Karyawan*. Semarang: Universitas Semarang.
- Pasolong, H. (2013). *Kepemimpinan birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Roswaty Roswaty, Andika Maulana Siddiq, 2019. *Analisis pengaruh pelatihan dan Pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak Kabupaten Musi Banyuwasin Sumatra Selatan*.

- Robbin, P. Stephen. 2003. *Perilaku Organisasi, Alih Bahasa, Tim Indeks*. Gramedia: Jakarta.
- Randupandojo dan Suad Husnan. 2006. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Rivai, Z., Veithzal, dkk. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Supardo, Susilo. 2006. *Kepemimpinan, Dasar-dasar dan Pengembangannya*. Yogyakarta: Andi offset.
- Sri Langgeng Ratnasari, 2016, *Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Pembina Pengangkutan Industri Batam*.
- Tonigi, Mahlon. 2015. *Pengaruh Pengembangan Sumberdaya Manusia, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Morowali*. Tesis. Program Magister Manajemen Universitas Tadulako Palu.
- Thoha, Miftah. 2004. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wayan Rekayana, dkk ,2019. *Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan pada koperasi pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung*.
- Wibowo,2016 . *Manajemen kinerja Edisi kelima*.Jakarta: Rajawali pers

LAMPIRAN



LEMBAGA PENELITIAN DAN PUBLIKASI NOBEL INDONESIA
STIE NOBEL INDONESIA MAKASSAR
Jalan Sultan Alauddin No. 212 Makassar Sulawesi Selatan 90222
Telp : 081343774489 / 085299972162

TANDA BUKTI BEBAS PLAGIASI

Nama : NURHAEDAH
NIM : 2017.MM.2.1124
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tipe Demokratis, Motivasi Kerja Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang

Setelah dilakukan pegujian secara manual Tesis tersebut pada tanggal 12 Agustus 2020 maka Tesis diatas dinyatakan bebas dari plagiasi.



Tim Uji Plagiasi

Dr.H.Muhammad Hidayat,SE,.MM

Ketua

Lampiran 2. Data Hasil Penelitian

Responden	Gaya Kepemimpinan (X1)						Motivasi Kerja (X2)						Pengembangan SDM (X1)						Kinerja Pegawai(Y)					
	P1	P2	P3	P4	P5	Jml	1	2	3	4	5	Jml	1	2	3	4	5	Jml	1	2	3	4	5	Jml
1	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	3	18	4	4	4	4	4	20
2	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
3	4	5	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	4	4	4	5	4	21	5	4	4	4	4	21
4	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	19	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20
5	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	4	21	5	5	4	4	4	22
6	5	4	4	4	5	22	5	4	4	4	5	22	5	4	4	5	4	22	4	4	5	5	4	22
7	4	4	5	4	4	21	4	5	4	4	5	17	4	5	4	4	5	22	4	5	5	4	4	22
8	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
9	4	4	3	4	4	19	4	4	4	3	4	19	4	4	4	3	4	19	4	4	3	4	3	18
10	3	4	4	4	3	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	3	18
11	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	5	24	4	4	5	5	4	22	5	4	5	5	5	24
12	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	3	19	4	4	4	3	4	19
13	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	3	19	4	4	4	3	4	19
14	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	5	22	4	4	4	4	4	20
15	4	4	5	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
16	5	4	4	5	4	22	5	5	4	4	4	22	5	5	4	4	5	23	5	4	5	4	4	22
17	4	3	3	4	4	18	4	3	3	3	4	17	3	3	4	3	4	17	4	4	3	3	3	17
18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	19
20	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21
21	3	3	4	4	4	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	4	19
22	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20
23	3	2	3	3	3	14	3	4	3	3	2	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
24	4	4	5	5	4	22	4	4	4	5	4	21	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	4	20
25	5	4	4	5	4	22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19
26	5	4	4	5	5	23	5	4	5	4	4	22	5	4	5	4	4	22	4	5	5	3	4	21
27	4	5	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	4	4	5	5	4	22
28	4	5	3	4	5	21	5	4	4	5	4	22	5	4	4	5	4	22	4	4	5	5	4	22
29	4	4	4	4	4	20	5	5	4	4	4	22	5	5	4	4	4	22	4	4	5	5	4	22
30	4	4	3	4	4	19	4	4	5	5	4	22	4	4	5	4	4	21	4	4	5	5	4	22
31	4	5	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20
32	4	5	3	4	4	20	5	4	5	4	4	22	5	4	5	4	4	22	4	4	5	5	4	22
33	5	4	4	5	4	22	4	5	4	4	4	21	4	5	4	4	4	21	5	4	4	4	5	22
34	4	5	4	4	5	22	4	4	4	5	4	21	4	4	4	5	4	21	5	5	4	5	4	23
35	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	2	13	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	3	15
36	3	3	3	3	3	15	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
37	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20

38	4	5	3	4	4	20	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	4	4	5	5	4	22
39	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	21
40	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	19	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	20
41	4	4	4	4	4	20	5	4	5	3	4	21	5	4	5	3	4	21	4	4	4	4	4	20
42	4	5	4	5	4	22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21
43	5	5	3	4	4	21	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	4	5	5	5	4	23
44	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	4	4	4	5	4	21
45	3	3	4	4	4	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	4	19
46	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20
47	3	3	3	4	3	16	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	3	14	3	3	3	3	3	15
48	4	5	4	4	4	21	4	4	5	4	4	21	4	4	5	4	4	21	5	4	4	4	4	21
49	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	2	13	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	3	15
50	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21
51	3	3	4	4	4	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	4	19
52	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20
53	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	3	16
54	4	5	4	4	5	22	4	4	4	5	4	21	4	4	4	5	4	21	5	5	4	5	4	23
55	4	5	3	4	4	20	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	4	4	5	5	4	22
56	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	21
57	3	3	3	2	3	14	3	2	3	3	2	13	3	3	2	3	3	14	3	2	3	3	3	14
58	4	3	3	4	4	18	4	4	4	3	4	19	4	4	4	3	4	19	4	4	3	3	3	17
59	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
60	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	19
61	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21
62	5	4	4	4	5	22	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	4	4	5	5	4	22
63	4	4	5	4	4	21	4	5	4	4	5	22	4	5	4	4	5	22	4	5	5	4	4	22
64	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
65	4	4	3	4	4	19	4	4	4	3	4	19	4	4	4	3	4	19	4	4	3	4	3	18
66	3	4	4	4	3	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	3	18
67	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	24	4	4	5	5	4	22	5	4	5	5	5	24
68	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	3	19	4	4	4	3	4	19
69	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	3	19	4	4	4	3	4	19
70	3	3	3	3	3	15	3	3	4	3	3	16	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	3	16
71	2	3	3	3	2	13	3	2	3	3	2	13	3	3	2	3	3	14	2	3	3	3	3	14
72	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	2	13	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	3	15
73	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21
74	3	3	4	4	4	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	4	19
75	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20
76	3	2	3	3	3	14	3	2	3	3	2	13	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	3	15
77	4	4	5	5	4	22	4	4	4	5	4	21	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	4	20
78	5	4	4	5	4	22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19
79	5	4	4	5	5	23	5	4	5	4	4	22	5	4	5	4	4	22	4	5	5	3	4	21

80	4	5	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	4	4	5	5	4	22
81	4	5	3	4	5	21	5	4	4	5	4	22	5	4	4	5	4	22	4	4	5	5	4	22
82	4	4	4	4	4	20	5	5	4	4	4	22	5	5	4	4	4	22	4	4	5	5	4	22
83	4	4	3	4	4	19	4	4	5	4	4	21	4	4	5	4	4	21	4	4	5	5	4	22
84	4	5	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20
85	4	5	3	4	4	20	5	4	5	4	4	22	5	4	5	4	4	22	4	4	5	5	4	22
86	5	4	4	5	4	22	4	5	4	4	4	21	4	5	4	4	4	21	5	4	4	4	5	22
87	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	2	13	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	3	15
88	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	2	13	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	3	15
89	3	3	3	3	3	15	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
90	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
91	4	5	3	4	4	20	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	4	4	5	5	4	22
92	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	21
93	4	5	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	4	4	4	5	4	21	5	4	4	4	4	21
94	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	19	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20
95	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	5	4	4	4	22
96	5	4	4	4	5	22	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	24	4	4	5	5	4	22
97	4	4	5	4	4	21	4	5	4	4	5	22	4	5	4	4	5	22	4	5	5	4	4	22
98	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
99	4	4	3	4	4	19	4	4	4	3	4	19	4	4	4	3	4	19	4	4	3	4	3	18
100	3	4	4	4	3	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	3	18
101	5	5	5	5	5	25	4	4	5	5	4	22	4	5	5	5	5	24	5	4	5	5	5	24
102	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	3	19	4	4	4	3	4	19
103	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	3	19	4	4	4	3	4	19
104	4	5	4	4	4	21	4	4	5	4	5	22	4	4	5	4	5	22	4	4	4	4	4	20
105	4	4	5	4	4	21	4	5	5	4	4	22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
106	5	4	4	5	4	22	5	5	4	4	4	22	5	4	4	4	5	22	5	4	5	4	4	22
107	4	3	3	4	4	18	4	4	4	3	4	19	4	4	4	3	4	19	4	4	3	3	3	17
108	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
109	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	19
110	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21
111	3	3	4	4	4	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	4	19
112	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20
113	3	2	3	3	3	14	3	2	3	3	2	13	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	3	15
114	4	4	5	5	4	22	4	4	4	5	4	21	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	4	20
115	5	4	4	5	4	22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19
116	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	2	13	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	3	15
117	4	5	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	4	4	5	5	4	22
118	4	5	3	4	5	21	5	4	4	5	4	22	5	4	4	5	4	22	4	4	5	5	4	22
119	4	4	4	4	4	20	5	5	4	4	4	22	5	5	4	4	4	22	4	4	5	5	4	22
120	4	4	3	4	4	19	4	4	5	4	4	21	4	4	5	4	4	21	4	4	5	5	4	22
121	4	5	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20

122	4	5	3	4	4	20	5	4	5	4	4	22	5	4	5	4	4	22	4	4	5	5	4	22
123	5	4	4	5	4	22	4	5	4	4	4	21	4	5	4	4	4	21	5	4	4	4	5	22
124	4	5	4	4	5	22	4	4	4	5	4	21	4	4	4	5	4	21	5	5	4	5	4	23
125	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	4	15	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	3	15
126	3	3	3	3	3	15	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
127	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
128	4	5	3	4	4	20	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	4	4	5	5	4	22
129	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	21
130	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	20
131	4	4	4	4	4	20	5	4	4	3	4	20	5	4	5	3	4	21	4	4	4	4	4	20
132	4	5	4	5	4	22	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21
133	5	5	3	4	4	21	5	4	5	5	4	23	5	4	4	4	4	21	4	5	5	5	4	23
134	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	4	4	4	5	4	21
135	3	3	4	4	4	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	4	19
136	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20
137	3	3	3	4	3	16	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	3	14	3	3	3	3	3	15
138	4	5	4	4	4	21	4	4	5	4	4	21	4	4	5	4	4	21	5	4	4	4	4	21
139	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	2	13	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	3	15
140	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21
141	3	3	4	4	4	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	4	19
142	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20
143	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	3	16
144	4	5	4	4	5	22	4	4	4	5	4	21	4	4	4	5	4	21	5	5	4	5	4	23
145	4	5	3	4	4	20	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	4	4	5	5	4	22
146	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	21
147	5	4	4	5	4	22	5	5	4	4	5	23	5	5	4	4	5	23	5	4	5	4	4	22
148	4	3	3	4	4	18	4	4	4	3	4	19	4	4	4	3	4	19	4	4	3	3	3	17
149	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
150	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	19
151	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21

LAMPIRAN HASIL PENGOLAHAN DATA SPSS 25

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	19,8146	2,38720	151
X1	19,7086	2,36245	151
X2	19,5960	2,68373	151
X3	19,6093	2,47918	151

Correlations

		Y	X1	X2	X3
Pearson Correlation	Y	1,000	,879	,919	,916
	X1	,879	1,000	,914	,908
	X2	,919	,914	1,000	,976
	X3	,916	,908	,976	1,000
Sig. (1-tailed)	Y	.	,000	,000	,000
	X1	,000	.	,000	,000
	X2	,000	,000	.	,000
	X3	,000	,000	,000	.
N	Y	151	151	151	151
	X1	151	151	151	151
	X2	151	151	151	151
	X3	151	151	151	151

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 ^b	.	Enter

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

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,927 ^a	,859	,856	,90704	,859	297,334

Model Summary^b

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	3	147	,000

- a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2
 b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	733,868	3	244,623	297,334	,000 ^b
	Residual	120,940	147	,823		
	Total	854,808	150			

- a. Dependent Variable: Y
 b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,340	,661		3,541	,001
	X1	,211	,079	,209	2,687	,008
	X2	,354	,133	,398	2,654	,009
	X3	,326	,140	,338	2,329	,021

Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	X1	,879	,216	,083	,159	6,280
	X2	,919	,214	,082	,043	3,319
	X3	,916	,189	,072	,046	2,894

- a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1	X2	X3
1	1	3,986	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,012	18,461	,78	,01	,01	,01
	3	,002	49,576	,09	,99	,06	,06
	4	,000	99,824	,12	,00	,93	,93

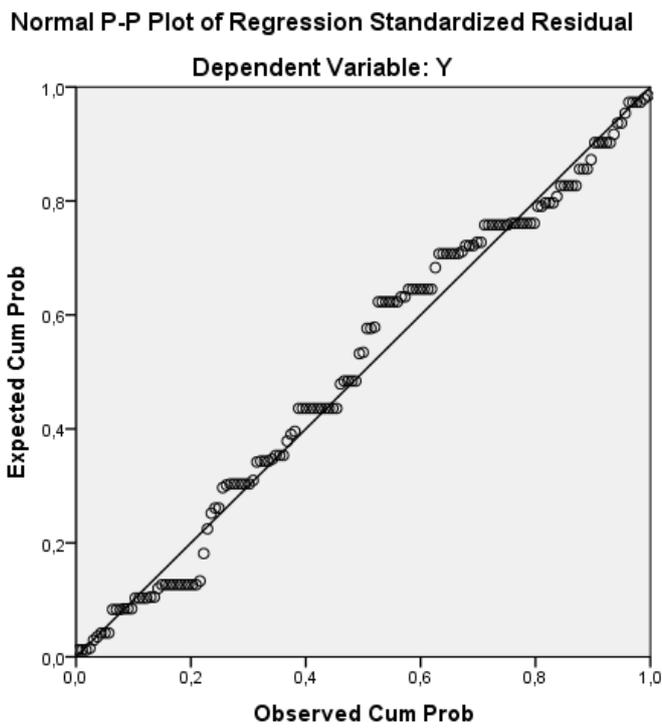
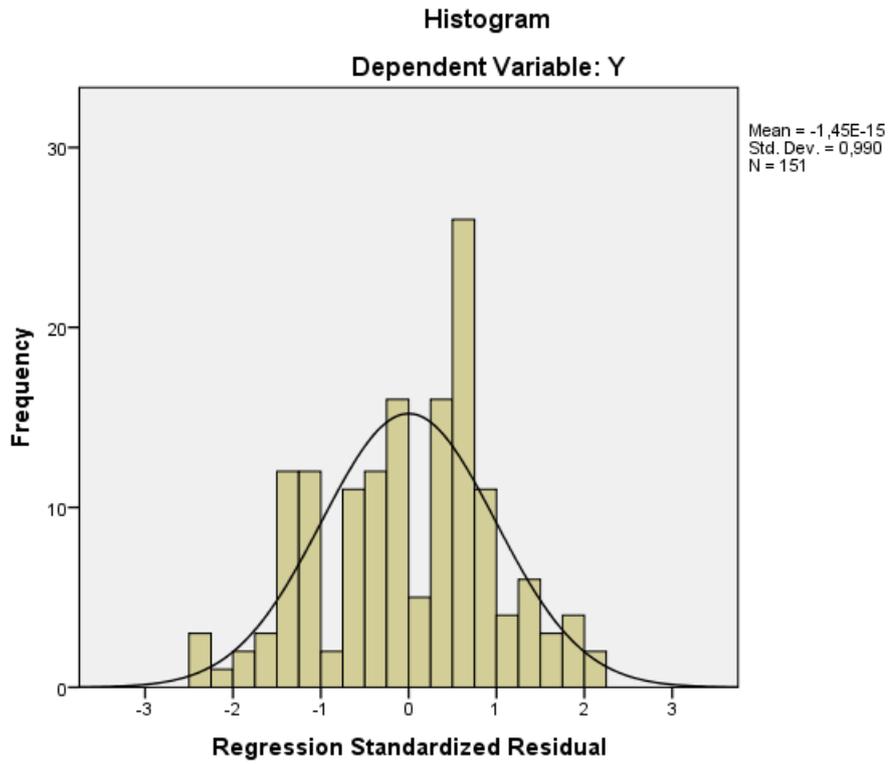
- a. Dependent Variable: Y

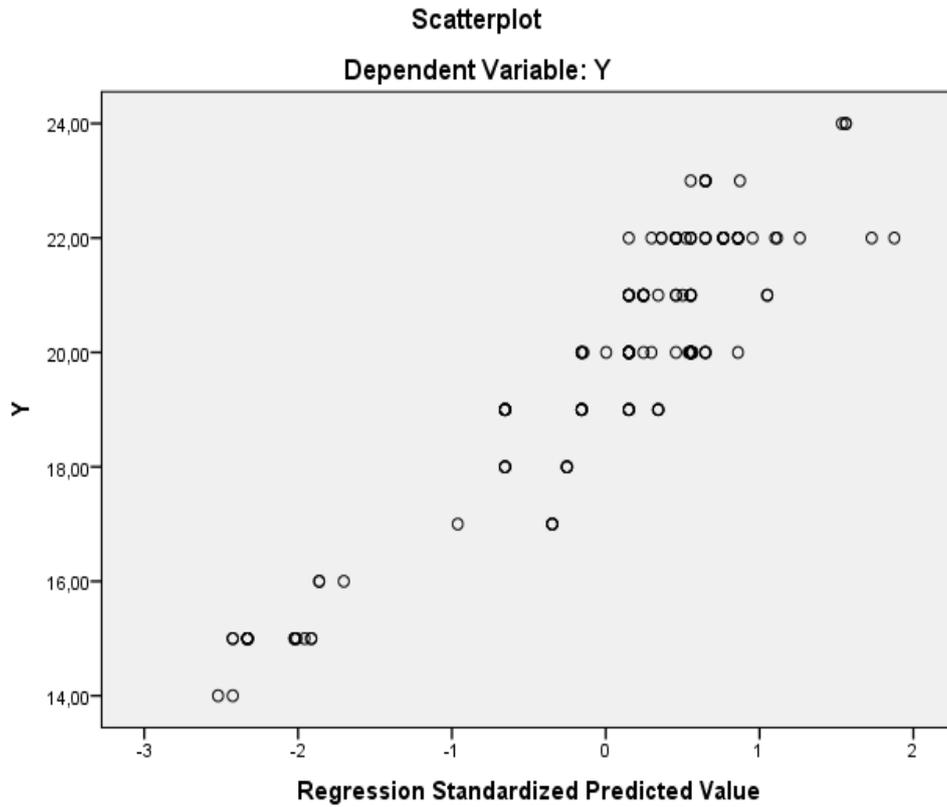
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	14,2397	23,9644	19,8146	2,21189	151
Residual	-2,04480	1,96357	,00000	,89792	151
Std. Predicted Value	-2,520	1,876	,000	1,000	151
Std. Residual	-2,254	2,165	,000	,990	151

- a. Dependent Variable: Y

Charts





Correlations

Correlations

		X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1
X1_1	Pearson Correlation	1	,565**	,405**	,757**	,737**	,860**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151
X1_2	Pearson Correlation	,565**	1	,322**	,468**	,595**	,777**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151
X1_3	Pearson Correlation	,405**	,322**	1	,582**	,446**	,672**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151
X1_4	Pearson Correlation	,757**	,468**	,582**	1	,630**	,841**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151
X1_5	Pearson Correlation	,737**	,595**	,446**	,630**	1	,844**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	151	151	151	151	151	151
X1	Pearson Correlation	,860**	,777**	,672**	,841**	,844**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	151	151	151	151	151	151

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

Correlations

		X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2
X2_1	Pearson Correlation	1	,644**	,625**	,493**	,581**	,805**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151
X2_2	Pearson Correlation	,644**	1	,652**	,532**	,733**	,870**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151
X2_3	Pearson Correlation	,625**	,652**	1	,562**	,593**	,818**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151
X2_4	Pearson Correlation	,493**	,532**	,562**	1	,607**	,767**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151
X2_5	Pearson Correlation	,581**	,733**	,593**	,607**	1	,866**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	151	151	151	151	151	151
X2	Pearson Correlation	,805**	,870**	,818**	,767**	,866**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	151	151	151	151	151	151

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

Correlations

		X3_1	X3_2	X3_3	X3_4	X3_5	X3
X3_1	Pearson Correlation	1	,645**	,656**	,479**	,483**	,809**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151
X3_2	Pearson Correlation	,645**	1	,659**	,514**	,629**	,840**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151
X3_3	Pearson Correlation	,656**	,659**	1	,517**	,562**	,852**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151
X3_4	Pearson Correlation	,479**	,514**	,517**	1	,545**	,756**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151
X3_5	Pearson Correlation	,483**	,629**	,562**	,545**	1	,789**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	151	151	151	151	151	151
X3	Pearson Correlation	,809**	,840**	,852**	,756**	,789**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	151	151	151	151	151	151

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

Correlations

		Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y
Y_1	Pearson Correlation	1	,666**	,508**	,482**	,626**	,795**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151
Y_2	Pearson Correlation	,666**	1	,554**	,433**	,471**	,747**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151
Y_3	Pearson Correlation	,508**	,554**	1	,708**	,600**	,861**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151
Y_4	Pearson Correlation	,482**	,433**	,708**	1	,492**	,814**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	151	151	151	151	151	151
Y_5	Pearson Correlation	,626**	,471**	,600**	,492**	1	,784**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	151	151	151	151	151	151
Y	Pearson Correlation	,795**	,747**	,861**	,814**	,784**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	151	151	151	151	151	151

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

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

		N	%
Cases	Valid	151	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	151	100,0

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

Cronbach's Alpha	N of Items
,803	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1_1	3,9139	,58811	151
X1_2	4,0861	,76542	151
X1_3	3,7815	,56444	151
X1_4	3,9934	,52277	151
X1_5	3,9338	,52496	151
X1	19,7086	2,36245	151

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1_1	35,5033	17,892	,822	,759
X1_2	35,3311	17,290	,699	,759
X1_3	35,6358	19,060	,598	,787
X1_4	35,4238	18,446	,803	,768
X1_5	35,4834	18,411	,807	,768
X1	19,7086	5,581	1,000	,847

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39,4172	22,325	4,72491	6

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	151	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	151	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,812	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2_1	4,0927	,62558	151
X2_2	3,8874	,68841	151
X2_3	3,9669	,57058	151
X2_4	3,8477	,60826	151
X2_5	3,8013	,74851	151
X2	19,5960	2,68373	151

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2_1	35,0993	23,797	,757	,781
X2_2	35,3046	22,853	,833	,766
X2_3	35,2252	24,122	,778	,784
X2_4	35,3444	24,174	,713	,787
X2_5	35,3907	22,413	,823	,761
X2	19,5960	7,202	1,000	,882

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39,1921	28,810	5,36745	6

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	151	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	151	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,808	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X3_1	4,0662	,61827	151
X3_2	3,9272	,53040	151
X3_3	3,9073	,70570	151
X3_4	3,8477	,61912	151
X3_5	3,8609	,58923	151
X3	19,6093	2,47918	151

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3_1	35,1523	20,010	,758	,772
X3_2	35,2914	20,448	,804	,776
X3_3	35,3113	19,122	,804	,757
X3_4	35,3709	20,328	,694	,779
X3_5	35,3576	20,325	,737	,777
X3	19,6093	6,146	1,000	,865

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39,2185	24,585	4,95835	6

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	151	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	151	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,805	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y_1	3,9934	,54768	151
Y_2	3,9603	,47442	151
Y_3	4,0861	,67271	151
Y_4	3,9139	,72975	151
Y_5	3,8609	,54209	151
Y	19,8146	2,38720	151

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y_1	35,6358	18,940	,746	,775
Y_2	35,6689	19,636	,698	,787
Y_3	35,5430	17,716	,817	,753
Y_4	35,7152	17,658	,751	,757
Y_5	35,7682	19,033	,733	,777
Y	19,8146	5,699	1,000	,854

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39,6291	22,795	4,77440	6

Frequencies

Frequency Table

X1_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	,7	,7	,7
3,00	30	19,9	19,9	20,5
4,00	101	66,9	66,9	87,4
5,00	19	12,6	12,6	100,0
Total	151	100,0	100,0	

X1_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	3	2,0	2,0	2,0
3,00	29	19,2	19,2	21,2
4,00	71	47,0	47,0	68,2
5,00	48	31,8	31,8	100,0
Total	151	100,0	100,0	

X1_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	44	29,1	29,1	29,1
	4,00	96	63,6	63,6	92,7
	5,00	11	7,3	7,3	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

X1_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	,7	,7	,7
	3,00	18	11,9	11,9	12,6
	4,00	113	74,8	74,8	87,4
	5,00	19	12,6	12,6	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

X1_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	,7	,7	,7
	3,00	23	15,2	15,2	15,9
	4,00	112	74,2	74,2	90,1
	5,00	15	9,9	9,9	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	13,00	1	,7	,7	,7	
	14,00	4	2,6	2,6	3,3	
	15,00	14	9,3	9,3	12,6	
	16,00	2	1,3	1,3	13,9	
	18,00	14	9,3	9,3	23,2	
	19,00	6	4,0	4,0	27,2	
	20,00	48	31,8	31,8	58,9	
	21,00	36	23,8	23,8	82,8	
	22,00	21	13,9	13,9	96,7	
	23,00	2	1,3	1,3	98,0	
	25,00	3	2,0	2,0	100,0	
		Total	151	100,0	100,0	

X2_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	23	15,2	15,2	15,2
	4,00	91	60,3	60,3	75,5
	5,00	37	24,5	24,5	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

X2_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	12	7,9	7,9	7,9
	3,00	9	6,0	6,0	13,9
	4,00	114	75,5	75,5	89,4
	5,00	16	10,6	10,6	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

X2_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	2,0	2,0	2,0
	3,00	18	11,9	11,9	13,9
	4,00	111	73,5	73,5	87,4
	5,00	19	12,6	12,6	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

X2_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	41	27,2	27,2	27,2
	4,00	92	60,9	60,9	88,1
	5,00	18	11,9	11,9	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

X2_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	12	7,9	7,9	7,9
	3,00	24	15,9	15,9	23,8
	4,00	97	64,2	64,2	88,1
	5,00	18	11,9	11,9	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	13,00	11	7,3	7,3	7,3
	14,00	3	2,0	2,0	9,3
	15,00	6	4,0	4,0	13,2
	16,00	1	,7	,7	13,9
	17,00	1	,7	,7	14,6
	18,00	10	6,6	6,6	21,2
	19,00	15	9,9	9,9	31,1
	20,00	38	25,2	25,2	56,3
	21,00	39	25,8	25,8	82,1
	22,00	20	13,2	13,2	95,4
	23,00	3	2,0	2,0	97,4
	24,00	2	1,3	1,3	98,7
	25,00	2	1,3	1,3	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

X3_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	24	15,9	15,9	15,9
	4,00	93	61,6	61,6	77,5
	5,00	34	22,5	22,5	100,0
Total		151	100,0	100,0	

X3_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	1,3	1,3	1,3
	3,00	21	13,9	13,9	15,2
	4,00	114	75,5	75,5	90,7
	5,00	14	9,3	9,3	100,0
Total		151	100,0	100,0	

X3_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	12	7,9	7,9	7,9
	3,00	9	6,0	6,0	13,9
	4,00	111	73,5	73,5	87,4
	5,00	19	12,6	12,6	100,0
Total		151	100,0	100,0	

X3_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	42	27,8	27,8	27,8
	4,00	90	59,6	59,6	87,4
	5,00	19	12,6	12,6	100,0
Total		151	100,0	100,0	

X3_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	38	25,2	25,2	25,2
	4,00	96	63,6	63,6	88,7
	5,00	17	11,3	11,3	100,0
Total		151	100,0	100,0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	14,00	14	9,3	9,3	9,3
	15,00	7	4,6	4,6	13,9
	17,00	1	,7	,7	14,6
	18,00	11	7,3	7,3	21,9
	19,00	16	10,6	10,6	32,5
	20,00	35	23,2	23,2	55,6
	21,00	42	27,8	27,8	83,4
	22,00	20	13,2	13,2	96,7
	23,00	2	1,3	1,3	98,0
	24,00	2	1,3	1,3	99,3
	25,00	1	,7	,7	100,0
Total		151	100,0	100,0	

Y_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	,7	,7	,7
	3,00	20	13,2	13,2	13,9
	4,00	109	72,2	72,2	86,1
	5,00	21	13,9	13,9	100,0
Total		151	100,0	100,0	

Y_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	,7	,7	,7
	3,00	17	11,3	11,3	11,9
	4,00	120	79,5	79,5	91,4
	5,00	13	8,6	8,6	100,0
Total		151	100,0	100,0	

Y_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	28	18,5	18,5	18,5
	4,00	82	54,3	54,3	72,8
	5,00	41	27,2	27,2	100,0
Total		151	100,0	100,0	

Y_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	47	31,1	31,1	31,1
	4,00	70	46,4	46,4	77,5
	5,00	34	22,5	22,5	100,0
Total		151	100,0	100,0	

Y_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	34	22,5	22,5	22,5
	4,00	104	68,9	68,9	91,4
	5,00	13	8,6	8,6	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	14,00	2	1,3	1,3	1,3
	15,00	16	10,6	10,6	11,9
	16,00	3	2,0	2,0	13,9
	17,00	4	2,6	2,6	16,6
	18,00	6	4,0	4,0	20,5
	19,00	20	13,2	13,2	33,8
	20,00	35	23,2	23,2	57,0
	21,00	22	14,6	14,6	71,5
	22,00	34	22,5	22,5	94,0
	23,00	6	4,0	4,0	98,0
	24,00	3	2,0	2,0	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

		X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1	X2_1
N	Valid	151	151	151	151	151	151	151
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,9139	4,0861	3,7815	3,9934	3,9338	19,7086	4,0927
Median		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	20,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	20,00	4,00
Std. Deviation		,58811	,76542	,56444	,52277	,52496	2,36245	,62558
Variance		,346	,586	,319	,273	,276	5,581	,391
Range		3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	12,00	2,00
Minimum		2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	13,00	3,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	25,00	5,00

Statistics

		X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2	X3_1	X3_2
N	Valid	151	151	151	151	151	151	151
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,8874	3,9669	3,8477	3,8013	19,5960	4,0662	3,9272
Median		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	20,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00	4,00	21,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,68841	,57058	,60826	,74851	2,68373	,61827	,53040
Variance		,474	,326	,370	,560	7,202	,382	,281
Range		3,00	3,00	2,00	3,00	12,00	2,00	3,00
Minimum		2,00	2,00	3,00	2,00	13,00	3,00	2,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	25,00	5,00	5,00

Statistics

		X3_3	X3_4	X3_5	X3	Y_1	Y_2	Y_3
N	Valid	151	151	151	151	151	151	151
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,9073	3,8477	3,8609	19,6093	3,9934	3,9603	4,0861
Median		4,0000	4,0000	4,0000	20,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00	21,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,70570	,61912	,58923	2,47918	,54768	,47442	,67271
Variance		,498	,383	,347	6,146	,300	,225	,453
Range		3,00	2,00	2,00	11,00	3,00	3,00	2,00
Minimum		2,00	3,00	3,00	14,00	2,00	2,00	3,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	25,00	5,00	5,00	5,00

Statistics

		Y_4	Y_5	Y
N	Valid	151	151	151
	Missing	0	0	0
Mean		3,9139	3,8609	19,8146
Median		4,0000	4,0000	20,0000
Mode		4,00	4,00	20,00
Std. Deviation		,72975	,54209	2,38720
Variance		,533	,294	5,699
Range		2,00	2,00	10,00
Minimum		3,00	3,00	14,00
Maximum		5,00	5,00	24,00