



**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR WILAYAH
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN PROVINSI
SUMATERA BARAT**

SKRIPSI

*Ditulis Sebagai Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana (S-1)
Jurusan Ekonomi Syariah Konsentrasi Manajemen Syariah*

Oleh :

ADE GUSPENDI
NIM : 12 232 014

**JURUSAN EKONOMI SYARIAH
KONSENTRASI MANAJEMEN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
BATUSANGKAR
2017**

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ade Guspendi

NIM : 12 232 014

Program Studi : Ekonomi Syariah Konsentrasi Manajemen Syariah

Dengan ini menyatakan bahwa SKRIPSI yang berjudul: **"PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN PROVINSI SUMATERA BARAT"** adalah hasil karya sendiri bukan plagiat. Apabila di kemudian hari terbukti sebagai plagiat, maka bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Batusangkar, 15 Februari 2017

Yang Membuat pernyataan



ADE GUSPENDI
NIM: 12 232 014

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing SKRIPSI atas nama Ade Guspendi, NIM 12 232 014, judul: **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN PROVINSI SUMATERA BARAT**, memandang bahwa SKRIPSI yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk diajukan ke sidang *munaqasyah*.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan seperlunya.

Batusangkar, 24 Januari 2017

Pembimbing I



Dr. Rizal, M.Ag
NIP. 19731007 200212 1 001

Pembimbing II



Gamptu, SE., M.Si
NIP. 19670219 200501 1 005

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi atas nama Ade Guspendi, NIM: 12 232 014, dengan judul: **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN PROVINSI SUMATERA BARAT**, telah diuji dalam Ujian Munasqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Batusangkar yang dilaksanakan tanggal 16 Februari 2017.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan seperiunya.

No	Nama/ NIP Penguji	Jabatan dalam Tim	Tanda Tangan	Tanggal Persetujuan
1.	Dr. Rizal, M.Ag NIP: 19731007 200212 1 001	Ketua Sidang/ Pembimbing I		7/3/17
2.	Gampito, SE., M.Si NIP: 19670219 200501 1 005	Sekretaris/ Pembimbing II		7/3-17
3.	Dr. David, S.Ag., M. Pd. NIP: 19710323 200312 1 003	Penguji I		7/3-2017
4.	Husni Shabri, M.Si NIP: -	Penguji II		07/03-2017

Batusangkar, 6 Maret 2017

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Nasfizar Guspendri, S.E., M.Si
NIP: 19750823 200312 1 004

ABSTRAK

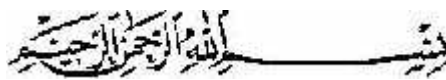
Ade Guspendi, NIM. 12 232 014, dengan judul skripsi: **“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat”**. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Jurusan Ekonomi Syariah Konsentrasi Manajemen Syariah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar.

Permasalahan yang dibahas dalam skripsi ini adalah seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian lapangan (*field research*) yang bersifat kuantitatif deskriptif, dengan sampel pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat sebanyak 40 orang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda dengan uji hipotesis yang digunakan uji koefisien determinasi, uji T (parsial) dan uji F (Fisher).

Berdasarkan penelitian yang telah penulis lakukan, maka diperoleh persamaan regresi $Y = 12,751 + 0,259X_1 + 0,397X_2$. Jika nilai kepemimpinan (X_1) dan motivasi kerja (X_2) adalah nol, maka besar nilai kinerja akan sama dengan nilai konstanta yaitu 12,751, kemudian nilai koefisien variabel kepemimpinan (X_1) sebesar 0,259 menunjukkan jika variabel kepemimpinan mengalami perubahan sebesar satu satuan dengan asumsi variabel motivasi kerja (X_2) besarnya tetap, maka akan mengakibatkan perubahan kinerja sebesar 0,259 satuan. Selanjutnya, nilai koefisien variabel motivasi kerja sebesar 0,397 menunjukkan jika variabel motivasi kerja mengalami perubahan sebesar satu satuan dengan asumsi variabel kepemimpinan (X_1) besarnya tetap, maka akan mengakibatkan perubahan kinerja sebesar 0,397 satuan. Dari hasil uji koefisien determinasi diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,619, kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki hubungan yang kuat sebesar 0,619. Nilai R-square sebesar 0,383 memperlihatkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat sebesar 38,30%.

Melalui uji t, diketahui bahwa, *Pertama*, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat hal ini dapat dilihat dari hasil t hitung > t tabel ($2,159 > 2,026$). *Kedua*, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat hal ini dapat dilihat dari t hitung > t tabel ($2,743 > 2,026$). Dari hasil uji F diketahui bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai di kantor Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat dengan nilai F hitung > F tabel ($11,502 > 3,252$)

KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur Penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, Shalawat dan salam untuk Nabi besar Muhammad SAW sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat”**. Penulisan skripsi ini sebagai salah satu wujud dari pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, dengan melakukan penelitian sesuai bidang ilmu masing-masing dan wajib dilaksanakan oleh mahasiswa dalam rangka menyelesaikan studi S1 di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar.

Dalam pembuatan skripsi ini Penulis banyak mendapat bantuan, dorongan serta bimbingan dari berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan kali ini Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua Penulis Ali Arman (ayah) dan Rosma (ibu) dan seluruh keluarga Penulis yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materil. Selanjutnya Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada :

1. Rektor Institut Agama Islam Negeri Batusangkar Bapak Dr. H. Kasmuri, MA yang telah memberikan kesempatan kepada Penulis untuk menyelesaikan pendidikan.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Bapak Nasfizar Guspndri, SE.,M.Si yang telah memberikan izin kepada Penulis untuk melaksanakan penelitian.
3. Ketua Jurusan Ekonomi Syariah Bapak Gampito, SE., M.Si beserta Staf-staf yang telah banyak memberikan dorongan dan layanan fasilitas dalam proses perkuliahan selama Penulis mengikuti pendidikan serta dalam penyelesaian penulisan skripsi.

4. Bapak Dr. Rizal, M. Ag selaku pembimbing I dan Bapak Gampito, SE., M. Si selaku pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan Penulis sehingga selesainya skripsi ini.
5. Dosen Pembimbing Akademik Bapak Drs. Hafulyon SE., MM yang telah memberikan bimbingan kepada Penulis selama kuliah di IAIN Batusangkar.
6. Bapak dan Ibu dosen Jurusan Ekonomi Syariah Konsentrasi Manajemen Syariah, yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan kepada Penulis selama perkuliahan.
7. Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat Bapak Supriyo S.IP yang telah mengizinkan Penulis untuk melakukan penelitian.
8. Kasubag Umum dan Kepegawaian Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat Ibuk Ikasari Heniyatun yang telah banyak membantu Penulis memberikan data penelitian yang dibutuhkan.
9. Kasi Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat Bidang PPA II Bapak Piera Santos Halomoan Lumban Tobing yang memberikan motivasi dan wawasannya kepada Penulis.
10. Keluarga besar Ali Arman, khususnya buat kakak dan adik Penulis (Afrida Yanti, Yunizar, Yuli Riska, Yulastri dan Ramadhani) yang selalu mendorong Penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
11. Keluarga besar Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) Sanggar Kaligrafi Al-Jauhar IAIN Batusangkar, Bapak Inong Satriadi S.Ag., MA (Pembina), Yun Al-Fath S.Pdi (pengajar Kaligrafi), kawan-kawan pengurus sanggar tahun 2014: Wike Mustika, Mirnawati dan Jery Wahyunus.
12. Teman-teman konsentrasi Manajemen Syariah BP 12 Penulis yang sudah saling mendukung dan membantu selesainya skripisi ini, yaitu Eka Supriyanti, Satria Hadi Putra A, Rido Amaral, Fauzan Aziman, Rici Gusrianto, Rengky Andrean, Muhammad Habibi, Muhammad Syaifullah, Yeni Anita, Okta Sri Yulia Ningsih, Salmia Dayana yang selalu

memberikan dukungan dan motivasi untuk tetap semangat dalam penyelesaian skripsi ini.

Semoga bantuan dan dukungan yang diberikan kepada Penulis baik secara moril dan materil akan dibalas oleh Allah SWT. Penulis menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari sempurna baik materi, penganalisaan dan pembahasannya. Semua ini dikarenakan keterbatasan kemampuan dan pengalaman yang ada pada Penulis. Oleh karena itu Penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari pembaca untuk kesempurnaan skripsi ini. Semoga tulisan ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Batusangkar, 5 Januari 2017

ADE GUSPENDI
NIM. 12 232 014

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
PERNYATAAN KEASLIAN	
PERSETUJUAN PEMBIMBING	
PENGESAHAN TIM PENGUJI	
ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Batasan Masalah	9
D. Rumusan Masalah	9
E. Tujuan Penelitian	9
F. Manfaat Penelitian	10

BAB II LANDASAN TEORI DAN KERANGKA BERPIKIR

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
B. Kepemimpinan	12
1. Fungsi Kepemimpinan	13
2. Tugas Kepemimpinan	15
3. Gaya Kepemimpinan	16
4. Orientasi Kepemimpinan	17
5. Kepemimpinan dalam Islam	18
C. Motivasi	
1. Pengertian Motivasi.....	22
2. Teori Motivasi	24
3. Faktor- Faktor Mempengaruhi Motivasi	28
4. Hal- hal yang harus di perhatikan pemberian Motivasi	32
5. Elemen penggerak Motivasi	33
D. Kinerja	
1. Pengertian Kinerja.....	35
2. Penilaian Kinerja	36
3. Faktor yang mempengaruhi kinerja.....	40
E. Hubungan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja	42
F. Hubungan antara Motivasi terhadap Kinerja.....	43
G. Penelitian yang Relevan	44
H. Definisi Operasional	45
I. Kerangka Berpikir	47
J. Hipotesis	49

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	50
B. Tempat dan Waktu Penelitian	50
C. Populasi dan Sampel	50
D. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	51
E. Teknik Analisis Data	54

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Sejarah Berdirinya Kantor Kanwil Ditjen Pembendaharaan Negara Provinsi Sumatera Barat	62
B. Struktur Organisasi Kanwil Ditjen Perbendaharaan Padang	64
C. Kegiatan Utama Instansi	65
D. Deskriptif umum Responden.....	70
E. Hasil Tanggapan Responden	73
F. Pengujian Instrumen Data	77
G. Uji Asumsi Klasik	83
H. Pengujian Hipotesis	86

BAB V: PENUTUP

A. Kesimpulan	93
B. Saran.....	93

DAFTAR KEPUSTAKAAN

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Indikator Kinerja Utama (IKU) Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.....	7
Tabel 2.1	Teori <i>Higiene- Factor</i>	26
Tabel 2.2	Teori X Dan Y Mcgregor	27
Tabel 3.1	Skor Alternatif Pertanyaan.....	53
Tabel 3.2	Pedoman Untuk Mengukur Tanggapan Responden.....	53
Tabel 3.3	Kisi-kisi Intrumen Penelitian.....	54
Tabel 3.4	Interval Koefisien Korelasi	58
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	71
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	72
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	73
Tabel 4.4	Tanggapan Responden Terhadap Kepemimpinan.....	73
Tabel 4.5	Tanggapan Responden Terhadap Motivasi Kerja.....	75
Tabel 4.6	Tanggapan Responden Terhadap Kinerja.....	76
Tabel 4.7	Uji Validitas Variabel X1 (Kepemimpinan) Metode <i>Corrected item total correlation</i>	78
Tabel 4.8	Uji Validitas Variabel X2 (Motivasi Kerja) Metode <i>corrected item total correlation</i>	78
Tabel 4.9	Uji Validitas Variabel Y (Kinerja) Metode <i>corrected item total correlation</i>	79
Tabel 4.10	Uji Reliabilitas Variabel X1 (Kepemimpinan) <i>Case Processing Summary</i>	80
Tabel 4.11	Uji Reliabilitas Variabel X1 (Kepemimpinan) <i>Reliability Statistics</i>	81
Tabel 4.12	Uji Reliabilitas Variabel X2 (Motivasi Kerja) <i>Case Processing Summary</i>	81
Tabel 4.13	Uji Reliabilitas Variabel X2 (Motivasi Kerja) <i>Reliability Statistics</i>	82
Tabel 4.14	Uji Reliabilitas Variabel Y (Kinerja) <i>Case Processing Summary</i>	82

Tabel 4.15	Uji Reliabilitas Variabel Y (Kinerja) <i>Reliability Statistics</i>	83
Tabel 4.16	Analisis Multikolinieritas.....	84
Tabel 4.17	<i>Correlation</i>	86
Tabel 4.18	Model Regresi Berganda	87
Tabel 4.19	Koefisien Determinasi (R^2).....	89
Tabel 4.20	Hasil Pengujian Hipotesis	89
Tabel 4.21	Hasil Uji F.....	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Berpikir.....	48
Gambar 4.1	Struktur Organisasi.....	65
Gambar 4.2	Grafik PP Plot.....	84
Gambar 4.3	Scatterplot.....	85

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memusatkan perhatian pada unsur manusia, sumber daya manusia adalah harta atau aset yang paling berharga dan paling penting dimiliki oleh satu organisasi/ perusahaan, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia. Manusia berperan sebagai perencana, pelaksana, dan sekaligus pengendali terwujudnya tujuan organisasi/perusahaan. Disamping itu tidak ada satu pun organisasi tanpa manusia di dalamnya yang dapat menggerakkan organisasi/perusahaan.¹

Dalam rangka persaingan, organisasi/perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh, sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu organisasi/perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika sumber daya manusianya tidak kompeten sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya.²

¹I Komang Ardana, *et al.*, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hal. 3.

²Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2012), hal. 3.

Begitu halnya dengan sumber daya manusia dalam mencapai kinerja di suatu organisasi ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya yaitu kemampuan, kemauan/motivasi, teknologi, kepemimpinan, kompensasi dan kejelasan tujuan. Faktor kepemimpinan merupakan sumber daya yang mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja yang akan dicapai. Faktor kepemimpinan dalam sebuah organisasi memegang peranan yang sangat penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Yang digerakkan seorang pemimpin bukan benda mati, tetapi manusia yang mempunyai perasaan dan akal, serta beraneka ragam jenis dan sifatnya.³

Kepemimpinan merupakan tugas dalam mencapai tujuan organisasi, kepemimpinan merupakan salah satu fungsi dari manajemen untuk mewujudkan visi organisasi, kepemimpinan memiliki fungsi untuk memengaruhi para anggota organisasi agar bertanggung jawab dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuannya. Kepemimpinan merupakan suatu faktor penting untuk menentukan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi.⁴ Kepemimpinan sebagai salah satu kebutuhan pokok dalam kehidupan organisasi, kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja.

Imam dan khalifah adalah dua istilah sering yang digunakan Al-Quran menunjukkan kata pemimpin. Kata Imam asal katanya ‘*amma*’ karena ia berada didepan (*amam*), mengasuh (*ummah*), menyempurnakan (*atamah*), menenangkan (*yanamma*). Menurut Al-Jauhary Imam adalah

³Sutrisno, *Manajemen...*, hal. 213

⁴ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hal 339-340.

orang yang memberi petunjuk (*yuqtada*).⁵ Secara terminologis, kata khalifah mengandung setidaknya dua makna ganda. Di satu pihak, khalifah diartikan sebagai *kepala negara* dalam pemerintah dan kerajaan Islam masa lalu, yang dalam konteks kerajaan pengertiannya sama dengan *sultan*. Di lain pihak, khalifah juga berarti dua macam. Pertama, diwujudkan dalam jabatan sultan atau kepala negara. Kedua, fungsi manusia itu sendiri di muka bumi sebagai ciptaan Allah SWT yang sempurna.⁶

Dalam Al- Quran Surat Al- An'am ayat 165:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ
لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

Artinya: “Dan dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang”.

Dari ayat Al- An'am 165 menjelaskan, Tuhanlah yang telah menjadikan kamu (manusia) sebagai khalifah di bumi menggantikan umat-umat yang telah lalu dan kamu akan meninggalkan sesuatu di bumi ini untuk generasi yang akan datang. Oleh karena itu tidaklah layak dan tidak patut kita bermusuhan- musuhan di bumi ini. Allah mengangkat sebagian dari kamu beberapa derajat lebih tinggi diatas sebagian yang lain, seperti ilmu, amal, dan kekayaan. Tuhan berbuat yang demikian untuk menguji kamu pada segala apa yang telah diberikan kepadamu.⁷

Pemimpin dalam Alquran juga disebut *waly al-amr*. *Waly* artinya “pemilik”, dan *al- amr* berarti urusan atau perintah. Jadi *waly al-*

⁵ Aep Saefullah, *Kiat Menjadi Pemimpin Sukses*, (Bandung: Pustaka Reka Cipta, 2010), hal. 105.

⁶ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership Membangun superleadership melalui kecerdasan spiritual*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hal. 112.

⁷ Teungku Muhammad Hasbi Ash- Shiddieqy, *Tafsir Al-Quranul Madjid An- Nur*, jilid 2 (Cakrawala Publishing, 2011) , hal. 88.

amr adalah orang yang mendapat amanat untuk menangani urusan dan kepentingan umat sekaligus memiliki wewenang untuk memerintah. Tugas utama yang harus dijalankan seorang pemimpin adalah memberikan contoh dan suri teladan yang baik untuk para bawahannya dalam menjalankan tugas- tugas perusahaan/ organisasi. Ia mewajibkan dirinya untuk berperilaku lurus dan sesuai dengan prosedur yang ada, serta teguh dalam menjalankan tanggung jawab dengan penuh kesabaran, amanah dan pengorbanan. Semua tindakan yang dilakukan harus sesuai dengan ketentuan yang telah diturunkan Allah.

Dalam Al-Quran Surat Ash- Shaff ayat 2-3:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لِمَ تَقُوْلُوْنَ مَا لَا تَفْعَلُوْنَ ۚ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللّٰهِ اَنْ تَقُوْلُوْا مَا لَا تَفْعَلُوْنَ ۚ

Artinya: “Wahai orang- orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan, Amat besar kebencian disisi Allah bahwa kamu mengatakan apa- apa yang tidak kamu kerjakan”.⁸

Kepemimpinan yang baik merupakan kepemimpinan yang bisa membawa organisasi yang dipimpinnya mencapai tujuan dengan pengambilan keputusan yang tepat sekaligus bersedia memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan kepada bawahannya. Karena itu keberhasilan seorang pemimpin dapat dinilai dari produktivitas dan prestasi yang dicapainya, juga dapat dinilai dari kepiawaiannya dalam memimpin suatu organisasi.⁹ Kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan- persyaratan pekerjaan (*job requirment*). Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja.¹⁰

⁸ Abu Sinn, Ahmad Ibrahim, *Manajemen Syariah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), hal. 138.

⁹Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership Membangun superleadership melalui kecerdasan spiritual*,...hal.7.

¹⁰Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ... hal. 9.

Tidak hanya faktor kepemimpinan saja yang perlu diperhatikan oleh instansi guna meningkatkan kinerja pegawainya, akan tetapi instansi harus memperhatikan faktor motivasi. Pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara maksimum antara lain ditentukan oleh motivasi yang mendorong pegawai itu bekerja dengan tekun, serta disiplin yang diterapkan sehingga dapat tercapai tujuan organisasi di bawah kepemimpinan yang dapat menciptakan suasana kondusif terhadap lingkungan kerja tersebut. Setiap pegawai belum tentu bersedia mengerahkan prestasi kerja yang dimilikinya secara optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seseorang mau menggunakan seluruh potensinya untuk bekerja, daya dorong tersebut disebut motivasi. Seseorang berkeinginan bekerja atau melakukan tindakan tertentu disebabkan oleh adanya dorongan yang muncul dalam diri yang bersangkutan, yang mana dorongan tersebut biasanya muncul sebagai akibat dari pemberian dorongan pihak tertentu. Dalam peran memotivasi hendaknya pemimpin memahami benar-benar karakter bawahan yang berbeda kemampuan, pengetahuan dan perilaku.¹¹

Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat penting bagi rendahnya produktivitas organisasi, tanpa adanya motivasi dari para pegawai untuk bekerja sama untuk kepentingan organisasi maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar dari pegawai maka hal tersebut merupakan suatu jaminan atas keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.¹²

Motivasi merupakan tugas pimpinan untuk memperbaiki kinerja yang disebabkan ketidakpuasan yang dirasakan oleh pekerja. Motivasi adalah proses dalam menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu untuk mencapai sasaran. Motivasi dapat bersumber dari dalam diri pekerja (*intrinsic motivation*) yang berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakan dan motivasi yang bersumber dari luar diri

¹¹Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 137.

¹² Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership Membangun superleadership melalui kecerdasan spiritual*,...hal 387.

orang yang bersangkutan (*extrinsic motivation*) yang berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan suatu pekerjaan secara maksimal.¹³

Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan (*moves*), dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Motivasi kerja dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kegairahan bersama. Masing- masing pihak bekerja menurut aturan atau ukuran yang ditetapkan dengan saling menghormati, saling membutuhkan, saling mengerti, serta menghargai hak dan kewajiban masing- masing dalam keseluruhan proses kerja operasional.¹⁴

Dalam Buku Harbani Pasolong yang dikutip dari Robbins bahwa motivasi kerja sangat penting terhadap kinerja, jika motivasi rendah maka kinerja pun akan rendah, sehingga semangat kerja pun semakin menurun, dan tingkat keahlian juga harus ditingkatkan guna meningkatkan kinerja.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat (Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat) adalah Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas pokok dan fungsi Direktorat Jenderal Perbendaharaan di wilayah Provinsi Sumatera Barat berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Perbendaharaan. Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 134/PMK.01/2006 tanggal 22 Desember 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat memiliki tugas pokok melaksanakan koordinasi, bimbingan teknis, pengendalian, evaluasi, dan pelaksanaan tugas di bidang perbendaharaan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

¹³ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ... hal.332.

¹⁴Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), hal. 119.

Berdasarkan pengamatan awal yang penulis lakukan pada saat magang/PKL di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat masih ada pelaksanaan pekerjaan yang belum optimal oleh pegawai, yang terlihat berupa pengarahan dan koordinasi yang tergolong belum optimal dari pihak pimpinan, sehingga tugas yang diberikan oleh pimpinan tumpang tindih dan tidak tepat waktu dalam penyelesaiannya.

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan salah seorang pegawai, pekerjaan yang dilakukan hanya terfokus pada beberapa orang saja, apa yang dikerjakan oleh beberapa orang pegawai menjadi hasil bagi seluruh pegawai yang lainnya, hal ini menggambarkan belum optimalnya kinerja dari pegawai yang berada di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat untuk itu perlu dilakukan pembagian dan pemisahan pekerjaan untuk masing-masing pegawai dengan adanya pembagian ini jelas tanggung jawab masing-masing bagian dan pentingnya fungsi kepemimpinan dalam melakukan kebijakan. Sehingga korelasi pimpinan dalam memberikan pelaksanaan pekerjaan perlu dievaluasi, beberapa pelaksanaan tugas perlu evaluasi kembali ¹⁵

Kondisi motivasi kerja pada Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat dapat tercermin dari Indikator Kinerja Utama (IKU), yang terlihat dari pencapaian hasil dan target dalam pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan, seperti yang terlihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.1 Indikator Kinerja Utama (IKU) Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat Sampai Bulan Juli 2016

No.	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Hasil	Target
1	Pengelola perbendaharaan negara yang unggul di tingkat regional	Indeks ketepatan waktu penyusunan Laporan Kajian Fiskal Regional kanwil	3	3
2	Pelaksanaan Tugas Non Sasaran Strategis	Frekuensi penyelenggaraan Forum Group Discussion bersama Pemda	3	2

¹⁵ Bapak Piera Santos Halomoan Selaku Kepala Seksi Bidang Pembinaan Pelaksanaan Anggaran II/PPA II, Wawancara dengan penulis, 23 Februari 2016.

3	Pelaksanaan Tugas Non Sasaran Strategis	Persentase profil keuangan pemerintah daerah yang tersusun	-	95
4	Pengelolaan kas dan investasi yang pruden, efisien dan optimal	Persentase rekonsiliasi <i>outstanding</i> pinjaman yang andal dan tepat waktu	-	95

Sumber : Data Olah Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat

Dari tabel Indikator Kinerja Utama diatas dapat dilihat masih ada target kinerja yang belum tercapai oleh beberapa orang pegawai dalam hal pelaksanaan pekerjaan yang telah ditentukan, menurut salah seorang pegawai pekerjaan yang dilakukan hanya terfokus pada beberapa orang saja, masih ada beberapa pegawai yang belum termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan.

Pemberian motivasi kerja sangat diperlukan dalam hal tantangan tugas yang dihadapi oleh pegawai di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat, dari wawancara yang penulis lakukan dengan adanya tranformasi birokrasi yang lebih efisien pegawai dituntut untuk memberikan analitis, beberapa pegawai tidak bisa menyesuaikan kemampuannya. Adapun untuk motivasi kerja yang diberikan sesuai dengan hasil wawancara yang penulis dapatkan mengenai motivasi yang diberikan kepada pegawai yaitu gaji yang diterima, pemberian tunjangan untuk meningkatkan kinerja pegawai, kegiatan *outbond* setiap setahun sekali dan kegiatan Gugus Kendali Mutu yang dilakukan setiap bulan. Permasalahan dalam hal motivasi adalah proses penerimaan pegawai terhadap motivasi yang diberikan yang sulit untuk di motivasi karena tidak semua mau melakukan perubahan.¹⁶

Dari latar belakang fenomena yang ada di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat yang dikaitkan dengan masalah kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja, maka penulis tertarik dan menganalisa lebih lanjut melakukan penelitian dengan menuangkan dalam bentuk skripsi dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat”**.

¹⁶ Bapak Piera Santos Halomoan, Wawancara...,23 Februari 2016.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang muncul, yaitu:

1. Fungsi kepemimpinan belum berjalan optimal di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.
2. Pekerjaan yang dilakukan hanya terfokus pada beberapa orang saja, masih ada beberapa pegawai yang belum termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang penulis paparkan sebelumnya, maka yang menjadi batasan masalah dalam penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut: Seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat?

E. Tujuan penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama- sama terhadap kinerja pegawai.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi organisasi/ instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi pimpinan serta pegawai pada Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat sebagai objek penelitian untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai ke arah yang lebih baik. Disamping itu dapat memberi masukan bagi pegawai tentang kinerja pegawai serta faktor-faktor yang mempengaruhinya dilihat dari sisi Kepemimpinan dan motivasi serta bagaimana memotivasi dalam meningkatkan kinerja pegawai yang akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian ini diharapkan memberikan petunjuk bahwa hasil riset dapat diterapkan pada praktek yang nyata atau paling tidak dapat digunakan sebagai acuan dalam memperbaiki praktek yang sudah ada.

2. Manfaat bagi penulis

Menambah pengetahuan dan wawasan yang telah diperoleh diperkuliahan terutama yang berkaitan teori manajemen sumber daya dan bagaimana praktiknya dalam sebuah organisasi/ instansi terutama yang berkaitan dengan teori kepemimpinan dan motivasi. Penelitian ini diharapkan mampu menjelaskan fenomena masalah yang diteliti sehingga mampu memberikan analisis komparatif (perbandingan) antara teori dengan fakta yang diperoleh dari hasil penelitian.

3. Bagi pihak lain

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi yang bermanfaat sesuai dengan kebutuhan, dan juga sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memusatkan perhatian pada unsur manusia. Unsur manusia (*man*) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu khusus untuk mempelajari bagaimana mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu dan dapat memberikan kepuasan bagi semua pihak. MSDM adalah suatu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi atau perusahaan. Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar.¹⁷ Fokus yang dipelajari dalam MSDM adalah masalah- masalah manusia yang berdasarkan tiga prinsip dasar yaitu sebagai berikut:

Satu, sumber daya manusia, adalah harta atau aset yang paling berharga dan paling penting dimiliki oleh suatu organisasi/ perusahaan, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia. Manusia berperan sebagai perencana, pelaksana, dan sekaligus pengendali terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan. Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut peranan manusia yang terlibat di dalamnya sangat penting, disamping itu tidak ada satu pun organisasi tanpa manusia didalamnya yang dapat menggerakkan organisasi/perusahaan itu.¹⁸

Dua, keberhasilan itu sangat mungkin dicapai, jika kebijaksanaan prosedur dan peraturan yang berkaitan dengan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat

¹⁷ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), hal. 1.

¹⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2012), hal. 109.

didalam perusahaan. Pihak yang terlibat secara langsung dalam perusahaan antara lain pemegang saham, manajer, dan pekerja. Sedangkan pihak yang terlibat tidak secara langsung adalah semua faktor eksternal seperti pemasok, investor, pelanggan, pemerintah dan masyarakat.¹⁹

Tiga, budaya dan nilai perusahaan serta perilaku manjerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberikan pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik. Oleh karena itu, budaya perusahaan atau etos kerja harus ditegakkan secara terus menerus mulai dari pucuk pimpinan sampai penyedia agar budaya tersebut dapat diterima dan dipatuhi.

B. Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan diartikan bermacam- macam, tergantung sudut pandang dan konteks pengertian para ahli yang membahasnya. Dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan organisasi, James Lippman mengartikan kepemimpinan sebagai berikut *leadership is the initiation of a new structure or procedure for accomplishing an organization's goals and objectives or for changing an organization's goals and objectives*.²⁰ Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan organisasi antara lain sangat bergantung pada kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin.

Pemimpin (*Leader*) adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar bisa bekerja sama sesuai dengan rencana demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan ada dua pendapat atau konsepsi tentang timbulnya kemampuan seseorang untuk menggerakkan orang lain dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan, yakni:²¹ Pertama, Teori Genetik (Pembawaan sejak lahir), dimasa lalu banyak orang percaya bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin karena darah atau keturunan. Kedua, teori sosial, teori ini mengatakan bahwa

¹⁹I Komang Ardana, *et al.*, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hal. 3.

²⁰Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), hal. 209.

²¹Aep Saefullah, *Kiat Menjadi Pemimpin Sukses*, (Bandung: Pustaka Reka Cipta, 2010), hal. 1.

kepemimpinan bukannya diperoleh berdasarkan keturunan, tetapi karena pengaruh situasi dan kondisi masyarakat.

Kepemimpinan itu tampak pada perilaku pemimpin ketika melaksanakan praktik kepemimpinan. Kepemimpinan itu berkaitan dengan pemimpin, pengikut (yang dipimpin). Kedua hal itu, yakni pemimpin (*leader*) dan yang dipimpin (*follower*) merupakan komponen utama dalam kepemimpinan. Komponen lainnya adalah perilaku atau sikap pemimpin ketika memimpin. Sikap atau perilaku pemimpin itu akan menjadi stimuli yang menimbulkan tanggapan para yang dipimpin berupa umpan balik. Wujud nyata berupa sikap kepatuhan para pengikut atau reaksi menentang.²²

1. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan unsur yang terpenting dalam organisasi, karena menyangkut hubungan antara pimpinan dengan anggota kelompok tersebut dalam hal ini pegawai. Komponen dari kepemimpinan merupakan suatu proses untuk memengaruhi bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Mengenai pendekatan tingkah laku menurut Kouzes Posner dalam Veithtzal Rivai mengatakan beberapa kebiasaan dan tingkah laku pemimpin yaitu:²³

1. Menentang proses: mencari kesempatan, percobaan mengambil resiko
2. Memberi inspirasi visi bersama: menggambarkan masa depan, membantu orang lain.
3. Memungkinkan orang lain bertindak: mempererat kerja sama, memperkuat orang lain.
4. Membuat model pemecahan: memberi contoh, merencanakan keberhasilan
5. Memberi semangat: mengakui kontribusi individu, merayakan prestasi kerja.

Dalam kepemimpinan terdapat kegiatan pengaruh mempengaruhi serta menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan. Agar dapat berhasil di dalam memimpin bawahannya, selain harus memiliki kualitas

²² Gatot Sutardji dan Engelbertus Martono, *Ilmu dan Seni Kepemimpinan*, (Bandung: Pustaka Rineka Cipta, 2014), hal. 12.

²³ Veithtzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), hal. 128.

maupun sifat, juga dituntut untuk dapat mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya, seorang pemimpin harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, diantaranya:

a. Koordinasi

Koordinasi adalah aktivitas membawa orang-orang, materiil, pikiran-pikiran, teknik-teknik dan tujuan-tujuan ke dalam hubungan yang harmonis dan produktif dalam mencapai suatu tujuan. Untuk dapat menggerakkan bawahan, seorang pemimpin harus dapat melakukan koordinasi, yaitu menghubungkan, menyatupadukan dan menyelaraskan hubungan antara orang-orang, pekerjaan-pekerjaan, dan satuan-satuan organisasi yang satu dengan yang lain sehingga semua berjalan harmonis. Melalui koordinasi yang baik, pembagian kerja akan lebih jelas sehingga bawahan akan lebih memahami apa yang harus dikerjakan dan tidak menimbulkan salah persepsi serta keraguan dalam melaksanakan pekerjaan. Seorang pemimpin harus mampu mengoordinasikan segala aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian, koordinasi yang baik dapat merupakan indikator bahwa kepemimpinannya baik.²⁴

b. Pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses utama dalam mengelola organisasi. Proses pengambilan keputusan pada dasarnya merupakan penetapan suatu alternatif pemecahan masalah yang terbaik dari sejumlah alternatif yang ada. Untuk itu diperlukan teknik pengambilan keputusan dengan membuat langkah-langkah yang logis dan sistematis yang meliputi: merumuskan masalah, mengumpulkan informasi, memilih pemecahan yang paling layak dan melaksanakan keputusan. Pemimpin yang bijak menghadapi berbagai masalah kepemimpinan berpedoman pada landasan bahwa pemecahan masalah kepemimpinan itu merupakan tantangan yang harus dihadapi, bukan suatu beban penghimpit reputasinya. Setiap masalah harus dicarikan jalan pemecahannya secara arif, keputusan yang diambil mencerminkan keunggulan kepemimpinannya.²⁵

²⁴ Rivai dan Mulyadi, *Kepemimpinan...*, hal. 129.

²⁵ Sutardji dan Martono, *Ilmu...*, hal. 161.

c. Komunikasi

Kemampuan berkomunikasi seorang pemimpin memegang peranan yang penting karena seorang pemimpin memegang peranan penting karena seorang pemimpin akan berhadapan dengan bermacam pribadi yang berbeda watak maupun latar belakangnya. Komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin dapat berbentuk instruksi atau perintah, saran, bimbingan, petunjuk, nasihat, maupun kritik yang sifatnya membangun. Komunikasi dari bawah juga sangat penting untuk diperhatikan, komunikasi dari bawah bisa berupa laporan, keluhan, harapan- harapan serta penyampaian ide- ide yang perlu mendapat perhatian, karena hal semacam ini sering lepas dari perhatian pimpinan.²⁶

d. Perhatian pada bawahan

Unsur manusia menentukan berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin harus memberikan perhatian kepada bawahan di dalam melaksanakan pekerjaan, agar bawahan merasa diperlukan kehadirannya dan bukan dianggap sebagai alat atau mesin dalam organisasi. Pemimpin harus bisa membantu bawahan apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya, memberikan rangsangan yang berupa insentif bila bawahan mempunyai prestasi atau hasil kerja yang baik.²⁷

2. Tugas Pokok Kepemimpinan

Kepemimpinan itu baru berarti kalau ada kemampuan praktik memimpin. Kemampuan dan keterampilan memimpin itu membutuhkan kemampuan mengendalikan manusia yang dipimpin dengan memanfaatkan bantuan sarana peralatan dan teknik memimpin yang tepat. Tugas kepemimpinan itu meliputi:

- 1) Tugas menanggapi situasi hidup masyarakat
- 2) Tugas menilai situasi hidup masyarakat dan,

²⁶ Rivai dan Mulyadi, *Kepemimpinan...*, hal. 130.

²⁷ Rivai dan Mulyadi, *Kepemimpinan...*, hal. 131.

- 3) Tugas menentukan sikap/ tindakan terhadap situasi hidup (termasuk tugas mengambil keputusan)²⁸

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mencakup tentang bagaimana seseorang bertindak dalam konteks organisasi, cara termudah untuk mengetahui berbagai jenis gaya ialah dengan menggambarkan jenis organisasi atau situasi yang dihasilkan oleh atau yang cocok bagi suatu gaya tertentu. Banyak gaya yang dewasa ini digunakan mengidentifikasikan tipe-tipe pemimpin. Salah satu tipologi yang umum dikenal ialah yang menyatakan bahwa para pemimpin pada dasarnya dikategorikan lima tipe, yaitu: ²⁹

- a) *Birokratis*, ini adalah satu gaya yang ditandai dengan keterikatan yang terus- menerus kepada aturan- aturan organisasi. Gaya ini menganggap bahwa kesulitan- kesulitan akan dapat diatasi apabila setiap orang mematuhi peraturan. Keputusan- keputusan dibuat berdasarkan prosedur- prosedur baku. Pemimpinnya adalah seorang diplomat dan tahu bagaimana memakai sebagian besar peraturan untuk membuat orang- orang melaksanakan tugasnya. Kompromi merupakan suatu jalan hidup karena untuk membuat satu keputusan diterima oleh mayoritas, orang sering harus mengalah kepada orang lain.
- b) *Permisif*. Di sini keinginannya adalah membuat setiap orang dalam kelompok tersebut puas. Membuat orang- orang tetap senang adalah aturan mainnya. Gaya ini menganggap bahwa apabila orang- orang merasa puas dengan diri mereka sendiri dan orang lain, maka organisasi tersebut akan berfungsi, dengan demikian pekerjaan akan bisa diselesaikan. Koordinasi sering dikorbankan dalam gaya ini.
- c) *Laissez Faire*. Persepsi pimpinan yang Laissez Faire tentang pentingnya pemeliharaan keseimbangan antara orientasi pelaksanaan tugas dan orientasi pemeliharaan hubungan sering terlihat bahwa aksentuasi

²⁸J. Riberu, *Dasar- dasar kepemimpinan*, (Jakarta: CV Pedoman Ilmu Jaya, 1982), hal. 13, seperti dikutip oleh Gatot Sutardji dan Engelbertus Martono, *Ilmu dan Seni Kepemimpinan*, (Bandung: Pustaka Rineka Cipta, 2014), hal.67.

²⁹Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership Membangun superleadership melalui kecerdasan spiritual*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hal. 305.

diberikan pada hubungan ketimbang pada penyelesaian tugas. Titik tolak pemikiran yang digunakan ialah bahwa jika dalam organisasi terdapat hubungan yang intim antara seorang pemimpin dengan para bawahan, dengan sendirinya para bawahan itu akan terdorong kuat untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya secara bertanggung jawab. Masalahnya terletak pada persepsi pimpinan yang didasarkan pada asumsi-asumsi tertentu yang tidak sesuai dengan sifat dasar manusia.

- d) *Partisipatif*. Gaya ini dipakai oleh mereka yang percaya bahwa cara untuk memotivasi orang-orang adalah dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini diharapkan akan menciptakan rasa memiliki sasaran dan tujuan bersama. Masalah yang timbul adalah kemungkinan lambatnya tindakan dalam menangani masa-masa krisis.
- e) *Otokratik*. Watak kepemimpinan dimana pemimpin menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak ada orang lain yang boleh ikut campur.³⁰ Dalam hal ini pengambilan keputusan seorang manajer yang otoritik akan bertindak sendiri dan memberitahukan kepada bawahannya bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahannya itu hanya berperan sebagai pelaksana karena mereka tidak dilibatkan sama sekali dalam proses pengambilan keputusan.

Dalam memelihara hubungan dengan para bawahannya, manajer yang Otokratik biasanya menggunakan pendekatan formal berdasarkan kedudukan dan statusnya. Seorang pemimpin yang bergaya otokratik biasanya berorientasi pada kekuasaan, bukan berorientasi relasional. Dapat disimpulkan bahwa gaya otokratik bukan yang didambakan oleh para bawahan dalam mengelola suatu organisasi karena unsur manusia sering diabaikan.

4. Orientasi Kepemimpinan

Pada dasarnya ada dua orientasi kepemimpinan, yaitu orientasi terhadap (yang penting tugas selesai tanpa memperhatikan aspek manusia)

³⁰Saefullah, *Kiat...*, hal. 4.

dan orientasi kepada manusia (yang penting orangnya sejahtera, tugas selesai terlambat tidak apa- apa)

Secara umum ada dua klasifikasi gaya yang menggambarkan orientasi kepemimpinan, yaitu:³¹

- 1) Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, yaitu kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada tingkah laku pemimpin yang mengarah pada penyusunan rencana kerja, penetapan pola organisasi, saluran komunikasi, metode kerja, dan prosedur pencapaian tujuan.
- 2) Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia atau hubungan, yaitu kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada tingkah laku pemimpin yang mengarah pada kesejawatan, saling mempercayai, saling menghargai, dan penuh kehangatan dalam hubungan antara pimpinan dan anggota stafnya.

Kepemimpinan yang sukses berusaha bagaimana menguasai para bawahannya secara individu maupun kelompok. Sebaliknya, kepemimpinan yang efektif melukiskan kondisi internal atau predisposisi bawahan secara individu atau kelompok. Oleh karena itu, sikap dan perilaku tersebut alamiah.³²

5. Kepemimpinan dalam Islam

Kepemimpinan dalam Islam diistilahkan dengan beberapa kata yang menggambarkan tentang kepemimpinan yaitu:

1. Kata Imam asal katanya ‘ *amma*’ karena ia berada didepan(*amam*), mengasuh (*ummah*), menyempurnakan (*atamah*), menenangkan(*yanamma*). Menurut Al- Jauhary Imam adalah orang yang memberi petunjuk (*yuqtada*).
2. Amir yang memberi perintah (seperti dalam ayat: *amarna mutrafiha*), juga sesuatu yang mengagumkan (seperti dalam ayat *laqad ji’ta syai’an imra*)

³¹ Soetopo, *Prilaku...*, hal. 217.

³² Siswanto, *Pengantar...*, hal. 163.

3. Waliyy: dekat, akrab (*jalasa mimma yali*= duduk dengan orang didekatnya), tempat memberikan loyalitas (*Allahumma man waliya min amri ummati*)
4. Qadah/ qiyadah: penggiring ternak, orang yang memberi petunjuk, pemandu atau petunjuk jalan.
5. Khalifah, para fuqaha mendefenisikannya sebagai suatu kepemimpinan umum yang mencakup urusan keduniaan dan keagamaan, sebagaimana yang dilakukan oleh nabi SAW yang wajib dipatuhi oleh seluruh umat Islam.³³

a) Kepemimpinan dalam Al- Quran

Pemimpin dalam Alquran juga disebut *waly al- amr*. *Waly* artinya”pemilik”, dan *al- amr* berarti urusan atau perintah. Jadi *waly al- amr* adalah orang yang mendapat amanat untuk menangani urusan dan kepentingan umat sekaligus memiliki wewenang untuk memerintah. Tugas utama yang harus dijalankan seorang pemimpin adalah memberikan contoh dan suri teladan yang baik untuk para bawahannya dalam menjalankan tugas-tugas perusahaan/ organisasi. Ia mewajibkan dirinya untuk berperilaku lurus dan sesuai dengan prosedur yang ada, serta teguh dalam menjalankan tanggung jawab dengan penuh kesabaran, amanah dan pengorbanan. Semua tindakan yang dilakukan harus sesuai dengan ketentuan yang telah diturunkan Allah, berpegang teguh terhadap firman Allah: “*Wahai orang- orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan, Amat besar kebencian disisi Allah bahwa kamu mengatakan apa- apa yang tidak kamu kerjakan*”(Al-Shaff [61]: 2-3).³⁴

Terdapat beberapa kriteria kepemimpinan dalam Al- Quran:³⁵

1. Memiliki loyalitas yang mutlak: sesungguhnya pemimpin kamu hanyalah Allah, Rosul-Nya, dan orang- orang yang beriman, mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah). Dan barang

³³Saefullah, *Kiat...*, hal. 105- 106.

³⁴ Abu Sinn, Ahmad Ibrahim, *Manajemen Syariah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), hal. 138.

³⁵ Saefullah, *Kiat...*, hal. 106-107.

siapa mengambil Allah, Rosul-Nya dan orang-orang beriman menjadi pemimpinnya, maka sesungguhnya pengikut (agama) Allah itulah yang pasti menang.

2. Kuat dan amanah: berkata salah seorang diantara anaknya (syuaib): wahai ayahanda, jadikanlah ia sebagai pegawai, karena sebaik-baik pegawai adalah yang kuat lagi bisa dipercaya
3. Sehat dan berilmu: sesungguhnya ALLAH SWT telah memilihnya (*thalut*) sebagai rajamu, karena ia memiliki kekuatan fisik dan berilmu. Sesungguhnya Allah memberikan kekuasaannya kepada siapa yang dikehendaki-Nya, sesungguhnya ia Maha luas (ilmu-Nya) lagi Maha Mengetahui.
4. Merupakan ujian Allah SWT: Dan ingatlah, ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan Beberapa kalimat (Perintah dan Larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah Berfirman: sesungguhnya Aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia. Ibrahim Berkata: Dan saya memohon juga dari keturunanku. Allah Berfirman: Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang-orang yang zalim
5. Merupakan tanda ketaqwaan: Dan orang-orang yang berkata:” Ya Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami istri-istri kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertakwa.

b) Kepemimpinan dalam As- Sunnah³⁶

Kriteria kepemimpinan dalam As- Sunnah:

1. Jujur dan tidak Menipu: Nabi SAW melaknat Pemimpin yang dipercaya untuk mengurus urusan umat lalu ia malah menipu atau menyengsarakan mereka, sebagaimana dalam sabdanya Nabi Saw:” Ya Allah, Siapa saja yang diberikan kekuasaan untuk mengurus umatku lalu ia menyengsaraka mereka, maka persulitlah ia. Dan Siapa saja yang diberi kekuasaan lalu ia mempermudah mereka, maka mudahkanlah ia” dalam islam menyatakan bahwa pemimpin yang tidak memperhatikan kebutuhan, kedukaan dan

³⁶Saefullah, *Kiat...*, hal. 107-109.

kemiskinan umat maka Allah SWT tidak akan memperhatikan kebutuhan, kedukaan dan kemiskinannya pada hari kiamat kelak

2. Adil dan Amanah: Islam menempatkan pemimpin yang adil dan amanah dalam derajat manusia yang tertinggi, yang memperoleh berbagai penghargaan dan kehormatan. Diantaranya ia termasuk kelompok pertama yang dinaungi oleh Allah SWT diantara 7 kelompok utama yang dinaungi-Nya pada hari kiamat kelak, iapun akan berada diatas mimbar dari cahaya nanti di hari kiamat. Dan pemimpin yang demikianlah yang akan senantiasa dicintai dan didoakan oleh rakyatnya, sehingga dalam salah satu hadistnya, nabi Saw sampai mengatakan bahwa pemimpin yang demikian termasuk 3 golongan manusia yang paling utama dan paling berhak masuk jannah, disamping orang-orang yang lembut dan penyanyang pada keluarganya dan orang miskin yang menjaga dirinya dari meminta-minta.
3. Tidak wajib taat pada pemimpin yang memerintahkan Maksiat, oleh karena itu dalam islam pemimpin yang memiliki sifat-sifat sebagaimana disebutkan diataslah yang berhak dan wajib ditaati (tafsir QS An Nisaa' 4: 59), syarat taat pada pemimpin dalam ayat tersebut adalah mu'allaq/ tergantung pada apakah ia taat pada Allah SWT dan Rosul Saw atau tidak, dimana cirinya adalah ia senantiasa kembali pada Allah Swt dan Rosul-Nya, jika terjadi perbedaan pendapat atau perselisihan dan bukan pemimpin yang memiliki sifat sebaliknya maka tidak wajib sama sekali untuk didengar dan ditaati.
4. Tidak ada batasan ras/ kebangsaan: Tentang siapa pemimpin itu islam tidak membatasi ia dari ras dan kelompok apapun, asal mengikuti dan menegakkan syariat maka wajib ditaati, sekalipun ia adalah seorang yang berkulit sangat hitam yang kepalanya bagaikan kismis, kendatipun demikian, afdhal memilih pemimpin disesuaikan dengan suku/ kebangsaan rakyat yang dipimpinnya.
5. Pemimpin wajib memilih bawahan yang jujur: seseorang pemimpin yang adil tentunya akan memilih pembantu-pembantu, wakil-wakil dan menteri-menteri yang adil pula. Tidak mungkin seorang yang baik akan mengangkat atau memilih wakil dan menteri yang merupakan musuh

Allah Swt, seperti para koruptor, kaum oportunist apalagi para kolaborator asing. Benarlah pernyataan nabi Muhammad Saw:” jika Allah Swt menghendaki kebaikan kepada seorang penguasa, maka Ia akan memberikan untuknya menteri- menteri yang jujur, yaitu yang ketika ia khilaf maka selalu mengingatkan dan jika ia ingat selalu dibantu/ didorong. Dan jika Allah Swt menghendaki keburukan kepada seorang penguasa, maka Allah akan memberikan untuknya para menteri yang jahat. Jika penguasa itu lupa, maka tidak diingatkan dan jika ia ingat maka tidak didorong/ dibantu.

C. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi pada dasarnya berasal dari bahasa latin yaitu “ *movere*” yang artinya “bergerak”. Berdasarkan kata tersebut, maka lahirlah berbagai definisi tentang motivasi. Definisi dasar motivasi menurut Draft, adalah dorongan yang bersifat internal atau eksternal pada diri individu yang menimbulkan antusiasme dan ketekunan untuk mengejar tujuan-tujuan spesifik. Apakah motivasi hanya berasal dari dalam diri seseorang atau semata- mata karena pengaruh faktor eksternal, ataukah ada konsiderasi dan kesepakatan pengaruh antara keduanya.³⁷

Motivasi pada dasarnya adalah proses untuk mencoba memengaruhi seseorang agar melakukan yang kita inginkan. Dengan kata lain dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan dorongan (*driving force*) disini dimaksudkan desakan yang alami untuk memuaskan kebutuhan- kebutuhan hidup, dan kecendrungan untuk mempertahankan hidup. Kunci terpenting untuk itu tak lain adalah pengertian yang mendalam tentang manusia.³⁸

Selain itu, dalam bukunya I Komang Ardana, Motivasi didefinisikan sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan atau pendorong kerja dan semangat kerja. Pengertian motif itu sendiri sebagai daya pendorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk

³⁷Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 138.

³⁸Rivai dan Arifin, *Islamic...*, hal. 386.

bertindak atau suatu tenaga didalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak. *Incentive* adalah alat motivasi, sarana motivasi atau sarana yang menimbulkan dorongan. *Factor* yang dapat mempengaruhi motivasi kerja adalah atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan kerja.³⁹

Payaman J. Simanjuntak dalam Suradji dan Martono, motif berarti suatu perangsang atau dorongan dari dalam (*Linner Drive*) yang menyebabkan seseorang berbuat sesuatu . Sedangkan motivasi dalam rangka kepemimpinan merupakan proses bagaimana menumbuhkan dan menimbulkan dorongan supaya seseorang berbuat dan bekerja. Adapun motif dijelaskan pula oleh Ermaya Suradinata bahwa motif yaitu berupa perbuatan atau penggerak, baik berupa ucapan maupun tindakan serta perilaku dalam cara-cara tertentu yang dilakukan seseorang.⁴⁰

Bernard Berelson dan Gary A. Steiner yang dikutip dari Siswanto, mendefinisikan motivasi sebagai *all those inner striving conditions variously described as wishes, desires, needs, drives, and the like*. Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan (*moves*), dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Motivasi kerja dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kegairahan bersama. Masing- masing pihak bekerja menurut aturan atau ukuran yang ditetapkan dengan saling menghormati, saling membutuhkan, saling mengerti, serta menghargai hak dan kewajiban masing- masing dalam keseluruhan proses kerja operasional.⁴¹

Dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa motivasi dapat diartikan sebagai pemberi daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi

³⁹ Ardana, *et. al, Manajemen...*, hal. 193.

⁴⁰Suradji dan Martono, *Ilmu...*, hal 181

⁴¹Siswanto, *Pengantar...*, hal. 119.

dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Dalam pengertian sehari-hari motivasi dapat diartikan sebagai sesuatu yang mendorong seseorang untuk berperilaku tertentu. Motivasi membuat seseorang memulai, melaksanakan, dan mempertahankan kegiatan tertentu. Motivasi dapat didefinisikan pula sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi arah tujuan – tujuan yang hendak dicapainya, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

2. Teori motivasi

Teori yang berkaitan dengan motivasi dalam faktor yang mempengaruhi motivasi dan sikap karyawan menjalankan kerja dan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya. Banyak teori yang bersangkutan dengan motivasi di antaranya:

a) Teori Hirarki Kebutuhan

Teori ini dikemukakan oleh *Abraham Maslow*, teori ini menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan (*need*) yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Berdasarkan hal tersebut Maslow membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan, sehingga teori motivasi ini disebut sebagai "*the five hierarchy need*" mulai dari kebutuhan pertama sampai pada kebutuhan yang tertinggi, adapun kelima tingkatan kebutuhan tersebut antara lain:⁴²

1) Kebutuhan fisik

Merupakan kebutuhan yang paling dasar dari manusia yang akan memotivasi mereka untuk bekerja. Kebutuhan ini berupa sandang, pangan, papan, kebutuhan seksual dan kebutuhan biologisnya. Dalam sebuah perusahaan lainnya seseorang mendapatkan upah minimum yang mereka kehendaki, lingkungan pekerjaan yang nyaman, serta lokasi yang bersih.

⁴²Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hal. 316.

2) Kebutuhan keamanan ⁴³

Setelah kebutuhan fisik terpenuhi maka ada kebutuhan kedua yaitu kebutuhan akan keamanan. Kebutuhan ini bukan hanya sebatas aman saja dari berbagai gangguan fisik dan mental namun juga perasaan aman akan ketidakpastian di masa yang akan datang. Contohnya, rencana pasca pensiunan dari pekerjaan, tunjangan di hari tua, dan lain sebagainya.

3) Kebutuhan sosial

Kebutuhan ini muncul apabila kebutuhan keamanan telah terpenuhi. Kebutuhan social ini adalah kebutuhan untuk berinteraksi dan diterima di lingkungan sosial. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan tersebut melalui penciptaan kondisi yang memungkinkan para tenaga kerja untuk berinteraksi satu sama lainnya dalam pekerjaan secara fleksibel dan terbuka.

4) Kebutuhan akan penghargaan

Kebutuhan ini dapat berupa penghargaan dari atasan, maupun adanya kejelasan atas penghargaan bagi tenaga kerja yang berprestasi. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan ini dengan menerapkan system pemberian penghargaan yang jelas bagi setiap tenaga kerja dan juga menciptakan budaya organisasi yang menghargai setiap apa yang diciptakan.

5) Kebutuhan aktualisasi diri

Merupakan kebutuhan yang menyangkut dengan menempatkan diri individu dalam lingkungan dan penempatan diri. Kebutuhan ini adanya tuntutan pengembangan karir yang jelas. Pekerjaan yang menantang, perusahaan dapat memenuhi kebutuhan ini melalui pemberian promosi bagi tenaga kerja yang menunjukkan prestasi atau kegiatan yang menantang.

b) Teori ERG

Teori ini diperkenalkan oleh *Clayton Alderfer*. Pada dasarnya Alderfer setuju dengan Maslow bahwa kebutuhan manusia yang mendorong sesuatu untuk termotivasi dalam melakukan sesuatu hirarki, namun Alderfer

⁴³Rivai dan Arifin, *Islamic...*, hal. 388.

memiliki setidaknya dua perbedaan dibandingkan dengan Maslow, Perbedaan tersebut adalah:⁴⁴

1. Alderfer hanya membagi tingkatan kebutuhan manusia menjadi kebutuhan *existence* (kebutuhan dasar), kebutuhan *relatedness* (kebutuhan untuk melakukan investasi). Kebutuhan *growth* (kebutuhan untuk menyalurkan kreativitas dan bersikap produktif)
2. Alderfer cenderung berpandangan bahwa kebutuhan seseorang sekalipun hierarkis, akan tetapi bersifat tidak tetap, artinya jika kebutuhan seseorang telah mencapai suatu kebutuhan *relatedness* setelah sebelumnya kebutuhan *existence* terpenuhinya, maka ada kemungkinan kebutuhan seseorang akan membutuhkan lagi kebutuhan existensinya.

c) Teori dua Factor dari Herzberg

Teori dua faktor membedakan hal-hal yang akan mempengaruhi kesungguhan para karyawan dalam bekerja kepada dua kelompok faktor, yaitu faktor yang akan menentukan tingkat ketidakpuasan karyawan dalam pekerjaannya. Riset menyimpulkan terdapat dua faktor yang berpengaruh, yaitu faktor pemuas dan faktor kesehatan. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:⁴⁵

Tabel 2.1 Teori *Higiene- Factor*

Faktor Motivasi (Intrinsik)	Faktor Kesehatan (Ekstrinsik)
1. Prestasi (<i>achievement</i>)	1. Supervisi
2. Penghargaan (<i>recognition</i>)	2. Kondisi kerja
3. Pekerjaan itu sendiri	3. Hubungan interpersonal
4. Tanggung jawab	4. Bayaran dan keamanan
5. Pertumbuhan dan perkembangan	5. Kebijakan organisasi

Teori dua faktor biasa juga disebut sebagai teori motivasi- *higiene*. Faktor higiene adalah faktor- faktor seperti kebijakan dan administrasi

⁴⁴ Ardana, et al., *Manajemen ...*, hal. 195.

⁴⁵ Pasolong, *Kepemimpinan...*, hal. 144.

organisasi, gaji yang memadai dalam pekerjaan, menentramkan pekerjaan, bila faktor ini tidak memadai, orang-orang akan tidak terpuaskan.

d) Teori X-Y

Teori X-Y dikembangkan oleh *Dauglos McGregor* dalam buku *the human side enterprise*. Dimana para manajer/ pemimpin organisasi perusahaan memiliki dua jenis pandangan terhadap para pegawai/karyawan atas dasar karakteristik manusia merupakan anggota organisasi dalam hubungannya dengan penampilan organisasi secara keseluruhan dan penampilan individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Teori ini sering dikaitkan dengan sebuah pendekatan motivasi yaitu pendekatan sumber daya manusia. Teori McGregor berasumsi bahwa kedua teori X-Y adalah berbeda, seperti yang ditunjukkan tabel dibawah ini:

Tabel 2.2 Teori X dan Y McGregor

Manusia tipe x	Manusia tipe y
<ol style="list-style-type: none"> 1. Malas bekerja dan atau bekerja (pasif) 2. Mau bekerja kalau diperintah, diancamn , atau dipaksa 3. Senang menghindar dari tanggung jawab 4. Tidak berambisi dan cukup menjadi anak buah 5. Tidak mempunyai kemampuan untuk mandiri 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rajin belajar dan atau bekerja (aktif). Bekerja adalah bermain sehingga menyenangkan. 2. Bekerja atas kesadaran diri, kurang senang diawasi dan kreatif dalam memecahkan masalah. 3. Bertanggung jawab 4. Berambisi 5. Mampu mengendalikan dirinya sendiri mencapai tujuan organisasinya

Pemimpin yang menyukai teori X cenderung menyukai gaya kepemimpinan otoriter dan sebaliknya, seorang pemimpin yang menyukai teori Y lebih menyukai gaya kepemimpinan demokratis. Dengan memahami asumsi dasar teori Y, Megregor menyatakan selanjutnya bahwa merupakan tugas yang penting bagi manajemen untuk melepaskan tali pengendali dengan memberikan kesempatan mengembangkan potensi yang ada pada masing-masing individu, motivasi yang sesuai bagi orang-orang untuk mencapai tujuannya sendiri sebaik mungkin dengan

memberikan pengarahan usaha- usaha mereka untuk mencapai tujuan organisasi.⁴⁶

e) Teori Harapan (*Expectation*)

Teori ini mengatakan berpandangan bahwa orang berperilaku termotivasi dengan cara yang menghasilkan manfaat yang dihargai, dalam *expectancy theory*, persepsi memegang peran sentral karena menekankan kemampuan kognitif untuk mengantisipasi kemungkinan konsekuensi perilaku.

Victor Vroom mengemukakan ada tiga konsep kunci yaitu:

1. *Expectancy* adalah merupakan keyakinan individu bahwa tingkat usaha tertentu akan diikuti oleh tingkat kinerja tertentu.
2. *Instrumentality*, merupakan keyakinan orang bahwa hasil tertentu adalah tergantung pada tingkat kinerja spesifik.
3. *Valence*, mencerminkan preferensi pribadi, kebanyakan pekerja mempunyai valence positif atas tambahan uang dan recognisi, sebaliknya stress kerja dan diberhentikan akan menjadi *valence* negatif bagi banyak individu.⁴⁷

3. Faktor-Faktor Mempengaruhi Motivasi

Faktor yang harus diperhatikan dalam motivasi memiliki faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi sehingga motivasi menjadi turun diantaranya adalah:

a. Faktor Internal

Ada beberapa yang mempengaruhi pemberian motivasi pada seorang intern adalah:

1) Keinginan untuk hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja,

⁴⁶Douglass McGregor, *The Human Side Of Enterprise*, (New York McGraw- Hill, 1960) seperti dikutip oleh Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hal. 255.

⁴⁷Wibowo, *Manajemen...*, hal. 397- 398.

apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Misalnya, untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh makan ini, manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- a) Memperoleh kompensasi yang memadai
 - b) Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
 - c) Kondisi kerja yang aman dan nyaman
- 2) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang mau melakukan pekerjaan. Hal banyak kita alami dalam kehidupan, contohnya keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang mau melakukan pekerjaan.⁴⁸

- 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya untuk memperoleh uang itu kembali, meskipun dengan bekerja keras.

- 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan meliputi hal-hal:

- (1) Adanya penghargaan terhadap prestasi
- (2) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- (3) Pimpinan yang adil dan bijaksana
- (4) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

- 5) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja, keinginan untuk berkuasa akan menjadi

⁴⁸ Sutrisno, *Manajemen...*, Hal 118

pimpinan merupakan positif yaitu ingin dipilih menjadi ketua, dan hal itu baik jika didasarkan pada niatnya.⁴⁹

Kemampuan kerja orang berbeda, tetapi pada dasarnya ada hal yang umum yang harus dipenuhi untuk kepuasan kerja. Karyawan akan puas jika:

- a) Hak otonomi
- b) Variasi dalam melakukan pekerjaan
- c) Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran
- d) Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang melemahkan motivasi adalah sebagai berikut :

a. Kondisi lingkungan kerja

Dalam kondisi Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja meliputi tempat beekrja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaan, keberhasilan, pencahayaan, ketenangan, dan hubungan kerja ditempat.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk

⁴⁹ Sutrisno, *Manajemen ..*, Hal 119

bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang.⁵⁰

c. Supervise yang baik

Fungsi supervise dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Bila supervise melaksanakan tugas dan dekat dengan karyawan akan meninggikan semangat kerja, tapi jika angkuh dan tidak mau mendengarkan dari karyawan akan mempengaruhi motivasi.

d. Adanya jaminan pekerjaan⁵¹

Setiap orang akan bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan. Bila perusahaan memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan promosi jabatan maupun jaminan memberikan kesempatan mengembangkan potensi diri. Sebaliknya perusahaan akan meninggalkan perusahaan bila jaminan pekerjaan tidak ada.

e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan merupakan dambaan setiap karyawan, mereka bukan hanya menginginkan kompensasi semata, tetapi berharap menduduki jabatan pekerjaan, dengan itu akan memberikan dorongan pada individu.⁵²

f. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, yang sudah ditetapkan peraturan yang akan dipatuhi karyawan, semua ini menghubungkan peraturan kewajiban karyawan untuk mematuhi semua aturan perusahaan dari pimpinan, dari segi kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya.⁵³

⁵⁰ Sutrisno, *Manajemen..*, Hal 120

⁵¹ Sutrisno, *Manajemen..*, Hal 120

⁵² Sutrisno, *Manajemen..*, Hal 123

⁵³ Zuhendri, *Ilmu..*, Hal 185

Selanjutnya, Menurut Myers bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja disebut motivator yaitu mencakup pengakuan, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan atau promosi bagi pekerja itu sendiri dan kemampuan untuk meningkatkan diri seseorang, menurut beliau ada 4 faktor dasar yang ada perilaku manusia mempengaruhi motivasi yaitu:

- 1) Psikososibiologi yaitu faktor memperbaiki genetic sama seperti pengaruh lingkungan asal dan tempat belajar, banyak menentukan bagaimana belajar menginterpretasi dunia dan meniptakan makna.
- 2) Psikososial yaitu kebutuhan, aspirasi, kecakapan, dan tujuan pribadi yang mempengaruhi apa yang dilakukan.
- 3) Sosial yaitu peranan kelompok teman sebaya dan kelompok kerja akan mempengaruhi pilihan mereka mengenai apa yang harus dilakukan.
- 4) Organisasi yaitu sifat pekerjaan, lingkungan fisik tempat bekerja, peralatan yang digunakan, sistem imbalan, bentuk pengawasan yang diterima, kecukupan, keakuratan, dan kecepatan informasi yang diperoleh dan struktur serta tujuan organisasi.⁵⁴

Jadi, Untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan seorang manager dapat mempengaruhi karyawanya. Dengan memberikan imbalan yang setimpal, dan kepuasaanya.

4. Hal-Hal yang harus Diperhatikan dalam Pemberian Motivasi

Pemberian motivasi kepada karyawan merupakan kewajiban para pimpinan, agar para karyawan lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan, ada hal hal yang harus diperhatikan:

- a) Memahami Perilaku Bawahan, Pimpinan harus dapat memahami perilaku bawahan, artinya seorang pimpinandalam tugas keseluruhan hendaknya

⁵⁴ Ferli Zulhendri. *Ilmu dan Seni Kepemimpinan..*(Bandung: Pustaka Reka Cipta, 2014), hal 186

dapat memperhatikan, mengamati perilaku para bawahan masing-masing dengan memahami perilaku mereka akan lebih memudahkan tugas memberi motivasi pekerja.⁵⁵

- b) Harus berbuat dan berperilaku realistis, mengetahui kemampuan bawahan tidak sama, sehingga dapat memberikan tugas yang kira sama dengan kemampuan mereka masing-masing. Dalam memberi motivasi, bawahan harus menggunakan pertimbangan yang logis dan dapat dilakukan bawahan.
- c) Mampu menggunakan keahlian, seorang pemimpin diharapkan menguasai seluk beluk pekerjaan mempunyai kiat sendiri dalam menyelesaikan masalah, apalagi masalah yang dihadapi bawahan dalam melaksanakan tugas.⁵⁶
- d) Harus dapat memberi keteladanan, seorang pimpinan harus mengawasi dan mengetahui apa yang diinginkan karyawan agar tidak ada masalah yang akan datang dan mengganggu kestabilan perusahaan.

5. Elemen Penggerak Motivasi

Siswanto mengutip elemen penggerak motivasi menurut Sager sebagai berikut:

a. Kinerja

Seseorang yang berkeinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan atau (*needs*) dapat mendorongnya mencapai sasaran. David Mc Clelland menyatakan bahwa tingkat *needs of achievement*(*n-Ach*) yang telah menjadi naluri kedua (*second nature*), merupakan kunci keberhasilan seseorang. N-Ach biasanya juga dikaitkan dengan sikap positif, keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan (*bukan gambling*) untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.⁵⁷

b. Penghargaan

Menurut Sager, Penghargaan, pengakuan atas suatu kinerja yang telah dicapai oleh seseorang merupakan stimulus yang kuat. Penghargaan

⁵⁵ Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 144.

⁵⁶ Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*hal 146.

⁵⁷ Siswanto, *Pengantar Manajemen...*,hal. 122.

atas suatu kinerja akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi dari pada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah. Penghargaan atau pengakuan dalam bentuk piagam penghargaan dapat menjadi stimulus yang kuat.⁵⁸

c. Tantangan

Sager mengatakan, adanya tantangan yang dihadapi merupakan stimulus yang kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Sasaran yang tidak mudah biasanya tidak mampu menjadi stimulus, bahkan cenderung kegiatan rutin, tantangan akan mudah bergairah untuk mengatasinya.

d. Tanggung Jawab

Adanya rasa ikut serta memiliki (*sense of belonging*) atau *rumoso handarbeni* akan menimbulkan motivasi untuk ikut bertanggung jawab. Dalam hal ini peningkatan mutu terpadu dari Negara Jepang yang berhasil memberikan tekanan pada karyawan, bahkan dalam tahapan proses dapat membantu dalam proses produksi.

e. Pengembangan

Pengembangan kemampuan seseorang baik untuk pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju dapat menjadi stimulus kuat bagi karyawan untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah.

f. Keterlibatan

Rasa ikut terlibat atau *involved* dalam suatu proses pengambilan keputusan atau dalam bentuk kotak saran yang dijadikan masukan untuk manajemen perusahaan menjadi lebih baik. Rasa terlibat akan menumbuhkan rasa ikut, rasa dihargai, serta berprestasi untuk mengembangkan usaha.

g. Kesempatan

Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karier, dari tingkat bawah sampai tingkat manajemen puncak yang cukup kuat bagi karyawan.

⁵⁸ Siswanto, *Pengantar Manajemen...*, hal.123.

D. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.⁵⁹

Kinerja adalah pencapaian/ prestasi seseorang berkenaan dengan tugas- tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).⁶⁰

Menurut Salim Peter kinerja digunakan apabila seseorang menjalankan tugas atau proses dengan terampil sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada. Selanjutnya, Kotter dan Heskett mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam satuan waktu tertentu. Pandangan itu menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil karya nyata dari seseorang atau perusahaan yang dapat dilihat, dihitung jumlahnya, dan dapat dicatat waktu perolehannya.⁶¹

Robbins mengartikan kinerja adalah produk dari fungsi kemampuan dan motivasi. Jika diformulasikan :

$$\text{Kinerja} = f (\text{Kemampuan} \times \text{Motivasi})$$

Pandangan Robbins tersebut menunjukkan bahwa kinerja dinyatakan sebagai suatu produk, yakni produk kerja dari orang maupun dari lembaga. Sejalan dengan pendapat Robbins tersebut, Hunsaker memberikan rumus sebagai berikut :

$\text{Performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$ $\text{Ability} = \text{Aptitude} \times \text{Training} \times \text{Resources}$ $\text{Motivation} = \text{desire} \times \text{Commitment}$

⁵⁹Wibowo, *Manajemen ...*, hal. 2.

⁶⁰ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hal.228.

⁶¹ Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hal. 457.

Rumus diatas dapat kita lihat bahwa dalam pencapaian kinerja seseorang, yang harus dimilikinya adalah kemampuan dan motivasi yang tinggi. Tanpa ada unsur dari kedua tersebut, maka suatu kinerja tidak akan dapat terlihat. Suatu kemampuan dimiliki seseorang dari bakat, latihan yang selalu dilakukan dan sumber pengetahuan yang ia miliki. Sedangkan motivasi muncul dari keinginan yang tinggi dan diiringi oleh komitmen yang tinggi juga.⁶²

Dari pendapat tersebut disimpulkan bahwa pada hakikatnya kinerja memiliki pengertian yang sama, perbedaannya hanyalah terletak dari redaksional penyampaianya saja. Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja dan semua memiliki pandangan yang agak berbeda pula, tetapi secara prinsip mereka setuju bahwa kinerja mengarah pada suatu usaha yang dilakukan dalam rangka mencapai prestasi yang lebih baik.⁶³

Ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu: 1) Kualitas pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran; 2) Kuantitas pekerjaan, meliputi: Volume keluaran dan kontribusi; 3) Supervisi yang diperlukan, meliputi: saran, arahan, dan perbaikan; 4) Kehadiran, meliputi: regulasi, dapat dipercaya /diandalkan dan ketepatan waktu; 5) Konservasi, meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan, dan pemeliharaan peralatan.

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut. Penilaian yang dilakukan tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan, atau biasa disebut perbaikan yang berkelanjutan.⁶⁴

⁶² Usman, *Manajemen...*, hal. 457.

⁶³ Usman. *Manajemen...*, hal. 456-457

⁶⁴ Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal.65.

1) Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah salah satu alat motivasi paling ampuh yang tersedia bagi pemimpin atau manajer, penilaian kinerja memiliki tiga tujuan utama yaitu sebagai berikut:⁶⁵

- a) Untuk mengukur kinerja secara *fair* dan objektif berdasarkan persyaratan pekerjaan. Ini memungkinkan karyawan yang efektif untuk mendapat imbalan atas upaya mereka dan karyawan yang tidak efektif mendapat konsekuensi sebaliknya atas kinerja buruk.
- b) Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan- tujuan pengembangan yang spesifik.
- c) Untuk mengembangkan tujuan karir sehingga karyawan dapat selalu menyesuaikan diri dengan tuntutan dinamika organisasi. Semakin lama, setiap pekerjaan dalam organisasi menjadi semakin menantang dengan persyaratan- persyaratan baru. Seorang karyawan yang efektif kinerjanya saat ini belum terjamin akan efektif pula kinerjanya dimasa depan. Ia perlu diberi peluang berkembang dalam pekerjaannya dan dalam organisasi.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk :⁶⁶

- a) Lebih menjamin objektivitas dalam pembinaan calon pegawai dan pegawai berdasarkan sistem karier dan sistem pekerjaan. Untuk maksud tersebut pemerintah telah mengeluarkan PP No. 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS (DP3);
- b) Memperoleh bahan-bahan pertimbangan objektif (masukan) dalam pembinaan capeg dan PNS dalam membuat kebijakan promosi, demosi, transfer (mutasi), hukuman, pemecatan, dan bonus;
- c) Memberikan masukan untuk mengatasi masalah yang ada, misalnya kurang terampil atau perlu keterampilan baru (untuk menentukan jenis pelatihan dan pengembangan karier calon pegawai dan pegawai);
- d) Mengukur validitas metode penilaian kinerja yang digunakan, apakah skor penilaian berkorelasi dengan kinerja;
- e) Mendiagnosa masalah-masalah organisasi;
- f) Umpan balik bagi calon pegawai dan pegawai, serta pimpinan

2) Aspek-Aspek Yang Dinilai Dalam Kinerja

Dari hasil studi Lazer dan Wikstrom Faktor yang paling umum adalah pengetahuan tentang pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas

⁶⁵ Marwansyah, *Manajemen...*, hal. 232- 233.

⁶⁶Usman. *Manajemen...*, hal. 459

pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreativitas yang dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi.

Dari aspek-aspek yang dinilai tersebut dapat dikelompokkan menjadi:

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan yang memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian dibidang gerak dari masing-masing unit ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
- c. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.⁶⁷

3) Unsur Yang Dinilai Untuk Penetapan Kinerja

Secara garis besar kinerja diketahui melalui apa yang perlu dan harus diukur dari perilaku kerja yang mencerminkan unsur-unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan, yaitu aspek kondisi lingkungan kerja fisik dan sosial, dan aspek kepribadian tenaga kerja. Terdapat beberapa unsur yang dinilai untuk menetapkan prestasi pekerja baik dari sisi masukan, maupun dari sisi proses dan keluaran. Sahlan Asnawi dikutip dari Umar menetapkan enam belas faktor, yaitu:⁶⁸

1. Pengetahuan karyawan terhadap tugas yang dibebankan.
2. Inisiatif karyawan terhadap penyelesaian tugas.
3. Ketajaman prestasi karyawan terhadap bobot pekerjaan.
4. Kemampuan pengambilan keputusan.
5. Kualitas kerja yang mampu diselesaikan.
6. Jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan sesuai jadwal.

⁶⁷Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010), hal.563.

⁶⁸Husein Umar. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*.(Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2010). hal. 212

7. Kesehatan fisik untuk menyelesaikan kewajiban kerja.
8. Kesadaran akan tugas yang dibebankan.
9. Rasa percaya diri karyawan menyelesaikan pekerjaan.
10. Rasa bahwa karyawan dapat dipercaya oleh orang lain.
11. Persahabatan karyawan dengan kolega kerja.
12. Sikap terhadap pengawasan atasan dan rekan sekerja.
13. Stabilitas emosi karyawan dalam bekerja.
14. Kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri.
15. Kemampuan karyawan dalam bekerja sama menyelesaikan masalah.
16. Kepuasan atas sikap dan hasil kerja karyawan.

4) Mengukur Kinerja Karyawan

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.⁶⁹

- a) Jumlah Pekerjaan. Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan maupun kemampuan yang sesuai.
- b) Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang dituntut dalam suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

⁶⁹Wilson Bangun. *Manajemen Sumber...*, Hal. 233-234

- c) Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Demikian pula, suatu pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi..
- d) Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja dalam seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.
- e) Kemampuan kerja sama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antarkaryawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

3. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja dalam suatu organisasi diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Kemampuan

Kemampuan menurut Robbins adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan tersebut dapat dilihat dari dua segi: (1) kemampuan intelektual, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental, dan (2) kemampuan fisik, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas- tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan.⁷⁰

2) Kemauan atau motivasi

⁷⁰ S.P Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. Alih bahasa: Yusuf Udaya, (Jakarta: Arcan, 1995), hal. 50, seperti dikutip oleh Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 222.

Pengukuran kinerja bertujuan meningkatkan motivasi pegawai. Dengan adanya pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi akan memperoleh *reward*, hal tersebut akan memotivasi pegawai untuk berkinerja lebih tinggi dengan harapan akan memperoleh kompensasi yang tinggi. Pengukuran kinerja juga mendorong manajer untuk memahami proses memotivasi, bagaimana individu membuat pilihan tindakan berdasarkan preferensi, *reward*, dan prestasi kerjanya.⁷¹

3) Energi

Mihaly Csikszentmihalyi dalam risetnya mengatakan energi sebagai unsur terpenting dalam keberhasilan intelektual dan kreatif. Hasil risetnya menunjukkan bahwa orang-orang menjadi sukses dalam melakukan tugas jika mampu mencapai suatu keadaan yang disebut *flow* atau mengalir. Ketika berada dalam keadaan mengalir, tingkat energi menjadi tinggi dan ketajaman mental serta konsentrasi mengelola pekerjaan lebih tinggi. Orang yang mengalir energinya jarang terhenti atau ragu pikirannya dan sangat tanggap terhadap tugas sehingga tindakannya hampir bersifat naluri.⁷²

4) Teknologi

Berkenaan dengan teknologi, Gibson mengatakan: tindakan fisik dan mental oleh seseorang untuk mengubah bentuk atau isi dari objek atau ide, teknologi dapat dikatakan sebagai tindakan yang dikerjakan individu atau objek dengan atau tanpa alat atau mekanikal, untuk membuat beberapa perubahan terhadap objek tersebut.⁷³

5) Kepemimpinan

Pemimpin melakukan interaksi sosial dengan anak buah atau pengikut. Wujud interaksi sosial itu adalah perilaku pemimpin mendapat tanggapan dari pengikut. Mereka berperilaku kerja sebagai reaksi atas

⁷¹ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, edisi ketiga, (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YPKN, 2015), hal.17- 18.

⁷² Jordan E. Ayan, *Bengkel Kreativitas*, (Bandung: Mizan, 2002), hal. 47, seperti dikutip oleh Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 223.

⁷³ Ivancevich Donnelly Gibson, *Organisasi Perilaku Struktur Proses*, Jilid 2, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), hal. 197, seperti dikutip oleh Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal.223.

prilaku pemimpinnya. Prilaku dalam interaksi sosial kedua belah pihak itu mengakibatkan terjadi resultans prilaku, yakni keberhasilan kepemimpinan atau tidak terjadi keberhasilan kepemimpinan.⁷⁴

6) Kejelasan tujuan

Kejelasan tujuan merupakan faktor penentu dalam pencapaian kinerja. Oleh karena pegawai yang tidak mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaan yang hendak dicapai, maka tujuan yang tercapai tidak efisien dan atau kurang efektif.

E. Hubungan Antara Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karena tugas pokok seorang pemimpin adalah melaksanakan fungsi- fungsi manajemen yang terdiri dari: merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi sangat berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Terlaksananya tugas- tugas tersebut tidak dapat dicapai oleh pimpinan seorang diri, tetapi dengan menggerakkan orang- orang yang dipimpinnya. Agar orang- orang yang dipimpin mau bekerja secara efektif seorang pemimpin harus memiliki inisiatif dan kreatif harus memperhatikan hubungan manusiawi. Secara lebih rinci tugas seorang pemimpin meliputi, pengambilan keputusan, menetapkan sasaran dan menyusun kebijaksanaan, mengorganisasikan dan menempatkan pekerja, mengkoordinasikan kegiatan- kegiatan baik secara vertikal (antara bawahan dan atasan) maupun secara horizontal (antar bagian atau unit), serta memimpin dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan.⁷⁵

F. Hubungan Antara Motivasi Terhadap Kinerja

Motivasi pada dasarnya adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan yang kita inginkan, dengan demikian motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau

⁷⁴Suradji dan Martono, *Ilmu...*, hal. 227.

⁷⁵Saefullah, *Kepemimpinan...*, hal.5

semangat kerja.⁷⁶ Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pada dasarnya dapat diungkapkan bahwa: kinerja (*performance*) adalah hasil dari pengaruh antara motivasi kerja, kemampuan (*abilities*), dan peluang (*opportunities*). Jika motivasi kerja rendah maka kinerja rendah pula meskipun kemampuannya ada dan baik, serta peluangnya pun tersedia.⁷⁷ Dalam organisasi terdapat dua pihak saling tergantung yaitu atasan dan bawahan, untuk itu perlu dilakukan penilaian terhadap kinerja bawahan dan bawahan mempunyai penilaian terhadap atasannya, apakah pimpinannya merupakan pribadi yang dapat dicontoh sebagai teladan atau orang yang mampu memberikan motivasi kepada bawahannya sesuai dengan kemampuannya.⁷⁸

Salah satu pendekatan teori motivasi adalah pendekatan modern yang didasarkan pada *human relation* yang beranggapan bahwa manusia akan bekerja bila ia terjamin, dalam lingkungan yang menyenangkan, dengan pimpinan yang penuh pengertian dan jujur sehingga pekerja akan merasa senang dan akan memacu bekerja lebih giat.⁷⁹ Dalam peran memotivasi hendaknya pemimpin memahami benar- benar karakter bawahan yang berbeda kemampuan, pengetahuan, perilaku dan sebagainya pemimpin akan berhasil memberikan motivasi yang tinggi bagi bawahannya apabila ia mengenal tingkat kebutuhan pegawai.⁸⁰

G. Penelitian Yang Relevan

Penelitian skripsi yang dibuat oleh Ginanjar Sigit Nursasongko tahun 2012, pada Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang dengan judul **Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pemalang)** penelitian ini menyimpulkan ada pengaruh positif dan signifikan antara

⁷⁶ Rivai dan Arifin, *Membangun...*, hal.387.

⁷⁷ Pasolong, *Kepemimpinan...*, hal. 141.

⁷⁸ Rivai dan Mulyadi, *Kepemimpinan...*, hal. 127.

⁷⁹ Suradji dan Martono, *Ilmu...*, hal. 184

⁸⁰ Pasolong, *Kepemimpinan...*, hal. 137.

variabel kepemimpinan terhadap kinerja, selanjutnya variabel lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja dan kompensasi terhadap kinerja.

Perbedaannya dengan penelitian penulis adalah pada penelitian ini penulis hanya menggunakan variabel kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja, sedangkan penelitian diatas menggunakan variabel independen kepemimpinan, lingkungan dan kompensasi terhadap kinerja

Penelitian skripsi yang dibuat oleh Febria Kurniadi Fajri tahun 2011, pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang Dengan Judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Agam**, dengan hasil penelitian pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Agam lebih dominan pada gaya kepemimpinan transformasional dari pada gaya kepemimpinan transaksional. Secara parsial gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan dampak terhadap kinerja karyawan. Kemudian budaya perusahaan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti budaya organisasi tidak memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja karyawan. Terakhir hasil penelitian tentang motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Perbedaannya dengan penelitian penulis yaitu pada penelitian Febria Kurniadi Fajri diatas meneliti tentang gaya kepemimpinan transformasional sedangkan penelitian penulis meneliti tentang fungsi kepemimpinan dan perilaku kepemimpinan.

Penelitian skripsi yang dibuat oleh Suwesty Yunia Pratiwi tahun 2011, pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang Dengan Judul **Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Wonosobo)** dengan hasil penelitian Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air

Minum Kabupaten Wonosobo. Apabila kepemimpinan kepada karyawan lebih ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat pula, begitu juga sebaliknya apabila kepemimpinan yang diberikan kepada karyawan rendah maka kinerja karyawan akan menurun. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Wonosobo. Apabila kepemimpinan yang diberikan kepada karyawan baik, maka kepuasan kerja karyawan akan tercipta sehingga karyawan akan lebih bersemangat dalam bekerja. Begitu pula sebaliknya apabila kepemimpinan yang diberikan kepada karyawan rendah maka kepuasan kerja karyawan tidak akan tercipta pada diri karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Wonosobo. Apabila lingkungan kerja kepada karyawan lebih ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat pula, begitu juga sebaliknya apabila lingkungan kerja yang diberikan kepada karyawan rendah maka kinerja karyawan akan menurun.

Perbedaannya dengan penelitian penulis yaitu pada penelitian Suwesty Yunia Pratiwi menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening sedangkan penelitian penulis hanya menggunakan variabel independen dan variabel dependen.

H. Definisi Operasional

Dalam penelitian ini, keseluruhan variabel yang ada dikelompokkan menjadi dua kategori. Pertama variabel bebas atau independen (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variabel*). Dimana variabel bebas merupakan variabel stimulus atau variabel yang mempengaruhi variabel lain. Variabel bebas merupakan variabel yang variabelnya diukur, dimanipulasi, atau dipilih oleh peneliti untuk menentukan hubungannya dengan suatu gejala yang diobservasi. Kedua variabel terikat atau dependen adalah variabel yang memberikan respon/ reaksi jika dihubungkan dengan variabel bebas.⁸¹ Untuk menghindari meluasnya pembahasan, maka pada penelitian ini peneliti

⁸¹Jonathan Sarwono, *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*, (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2006), hal. 38.

memberikan definisi mengenai variabel penelitian yang akan diteliti pada Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumbar.

a. Kepemimpinan (X1)

Menurut Anoraga dalam Sutrisno, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.⁸² Dalam hal ini kepemimpinan yang dimaksudkan mengenai kepemimpinan kepala kantor yang berkaitan dengan fungsi dan perilaku kepemimpinan di kantor yaitu koordinasi, pengambilan keputusan, komunikasi dan perhatian pada bawahan.

b. Motivasi Kerja (X2)

Stephen P. Robbins mengatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), dan usaha terus-menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan. Intensitas menunjukkan seberapa keras seseorang berusaha. Motivasi mempunyai usaha terus-menerus yang merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat menjaga usaha mereka. Individu yang termotivasi akan menjalankan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka.⁸³ Motivasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah motivasi intrinsik dan ekstrinsik yaitu tanggung jawab, supervise dan penghargaan terhadap tugas.

c. Kinerja (Y)

Kinerja adalah pencapaian/ prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja dapat dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).⁸⁴ Kinerja yang dimaksudkan dalam hal ini adalah berkaitan dengan kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif dan kemampuan.

⁸²Sutrisno, *Manajemen...*, hal.214.

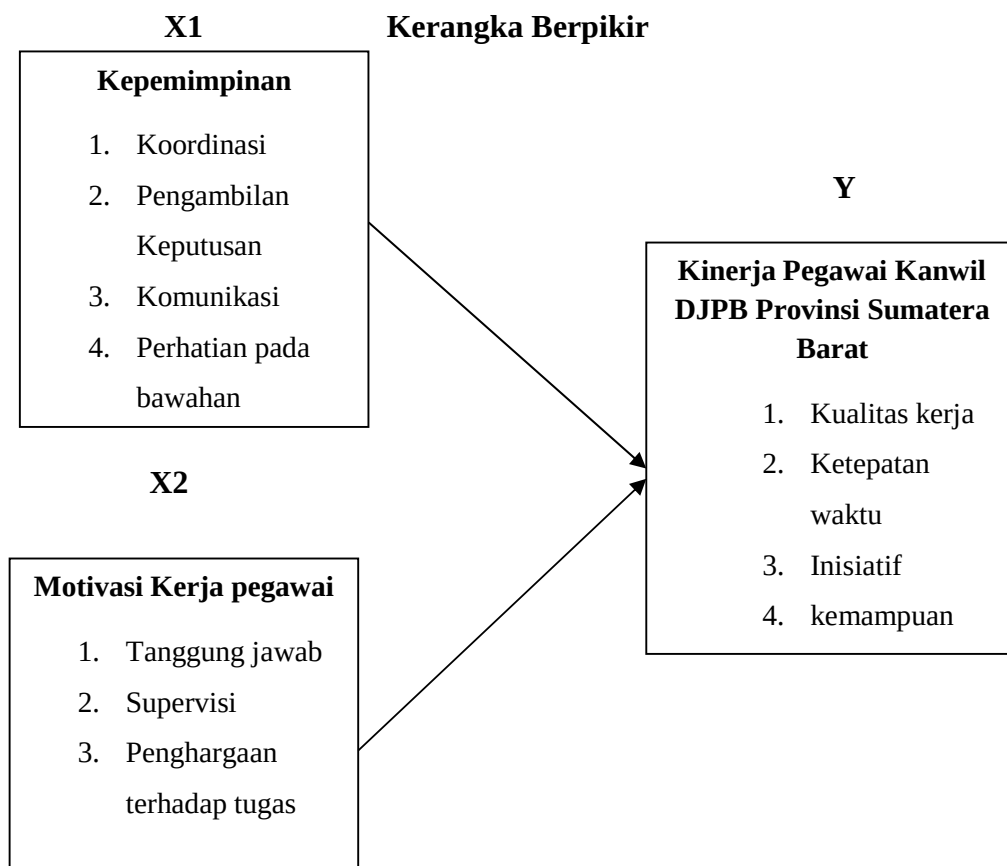
⁸³Wibowo, *Manajemen...*, hal.378.

⁸⁴Marwansyah, *Manajemen...*, hal.228.

I. Kerangka Berpikir

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya kepemimpinan dan motivasi. Komponen dari kepemimpinan merupakan suatu proses untuk memengaruhi bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Untuk dapat menggerakkan bawahan, seorang pemimpin harus dapat melakukan koordinasi, yaitu menghubungkan, menyatupadukan dan menyelaraskan hubungan antara orang-orang, pekerjaan-pekerjaan, dan satuan-satuan organisasi yang satu dengan yang lain sehingga semua berjalan harmonis. Kepemimpinan dapat mendorong peran pegawai kearah posisi yang memiliki tanggung jawab yang lebih besar, peran perhatian pimpinan terhadap kelancaran pelaksanaan tugas dapat membangkitkan semangat kerja atau memotivasi pegawai. Perhatian pimpinan dapat dilihat dari perilaku seorang pemimpin, wujud tanggapan atau reaksi dapat berupa sikap dan perilaku yang dipimpin. Reaksinya mempengaruhi bawahan agar beraktivitas melakukan kinerja sesuai dengan sasaran dan hasil.

Gambar 2.1



J. Hipotesis

Pengertian hipotesis menurut Sugiyono adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis merupakan dugaan sementara yang mungkin benar dan mungkin salah, sehingga dapat dianggap atau dipandang sebagai konklusi atau kesimpulan yang sifatnya sementara, sedangkan penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan, kemudian diambil suatu kesimpulan:⁸⁵

- H₀₁ :Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.
- H_{a1} :Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.
- H₀₂ :Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.
- H_{a2} :Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.
- H₀₃ :Kepemimpinan dan motivasi kerja tidak secara bersama- sama mempengaruhi kinerja pegawai Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.
- H_{a3} :Kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama- sama mempengaruhi kinerja pegawai Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.

⁸⁵Riduwan, *Metode Dan Teknik Menyusun Tesis*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 35.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian yang penulis lakukan ini merupakan penelitian *field research* atau sebuah penelitian lapangan, metode penelitian yang penulis gunakan adalah metode deskriptif kuantitatif yaitu menjelaskan tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat (Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat) yang dilaksanakan pada bulan Agustus- Oktober tahun 2016.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi menurut Sugiyono adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.⁸⁶ Populasi dari penelitian ini adalah sebanyak 65 orang pegawai pada Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai ciri- ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti.⁸⁷ Pada penelitian ini, dalam

⁸⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 148.

⁸⁷ Riduwan, *Metode Dan Teknik Menyusun Thesis*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 56.

menentukan jumlah sampel minimal yang diambil menggunakan pendekatan Slovin, dengan rumus:⁸⁸

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

N = ukuran populasi

n = ukuran sampel

$$n = \frac{65}{1 + 65 (0,1)^2} = 39,39 \text{ (dibulatkan menjadi 40 orang)}$$

Dalam penelitian ini ditetapkan bahwa nilai *e* atau parsentase kelonggaran ketidakpastian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat diukur adalah sebesar 10% atau 0,1.

Adapun teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *convenience sampling* (pemilihan sampel berdasarkan kemudahan).⁸⁹

D. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber data

a. Sumber Data Primer

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah pegawai di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.

b. Sumber Data Sekunder

Pada penelitian ini Sumber data sekunder yang penulis gunakan adalah dokumen-dokumen dan arsip-arsip yang ada kaitannya

⁸⁸Amos Neolaka, *Metode Penelitian dan Statistik*, (bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), hal. 91.

⁸⁹Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*, Edisi Pertama, (Jakarta: Prenada Media Group, 2011), hal. 155.

dengan penelitian yang dilakukan serta informasi tentang Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.

2. Teknik Pengumpulan Data

Dalam rangka memperoleh data yang diperlukan untuk menunjang penelitian ini, penulis menggunakan teknik angket (kuisisioner) merupakan teknik atau cara pengumpulan data secara langsung dengan cara membagi daftar pertanyaan kepada responden agar memberikan jawaban.⁹⁰

Angket atau kuisisioner yang akan disebarakan sebanyak 40 kuisisioner dan diberikan kepada responden dalam hal ini adalah pegawai di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat, terlebih dahulu diberi penjelasan oleh penulis tentang kegunaan dan cara pengisiannya. Metode ini digunakan untuk mengetahui jawaban responden tentang pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.

3. Teknik Pengolahan Data

Dari data yang diperoleh kemudian dianalisis untuk melihat bagaimana pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat. Penulis mengolahnya secara kuantitatif dengan menggunakan program SPSS (*Statistik Product and Service Solution*). Dalam angket ini nantinya akan terdapat pembobotan dengan menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Rancangan pertanyaan berhubungan dengan masalah penelitian dan tiap-tiap pernyataan akan dimulai berdasarkan bobot yang sudah ditentukan. Untuk pembobotan penilaian sebagai berikut :⁹¹

⁹⁰ Abdul Halim Hanafi, *Metodologi Penelitian Bahasa*, (Jakarta: Diadit Media Press, 2011) hal. 129.

⁹¹Riduwan, *Metode...*, hal. 86.

Tabel 3.1**Skor Alternatif Pertanyaan**

Alternatif Jawaban	Angka
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu- ragu (RR)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Skala Likert

Untuk mengukur bagaimana tanggapan responden terhadap indikator penelitian, maka dapat dicari dengan menggunakan rumus:⁹²

$$\text{Interval} = \frac{\text{Bobot Tertinggi} - \text{Bobot Terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Tabel 3.2**Pedoman Untuk Mengukur Tanggapan Responden**

Kriteria Penilaian	Keterangan
1,00- 1,80	Sangat Rendah
1,81- 2,60	Rendah
2,61- 3,40	Cukup Tinggi
3,41- 4,20	Tinggi
4,21- 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Sugiyono (2009)

4. Identifikasi dan Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan adalah 2 variabel, yaitu variabel dependen (Kinerja/Variabel Y) dan variabel Independen (Kepemimpinan dan Motivasi kerja/Variabel X₁ dan X₂).

⁹² Sugiyono, *Statistik Untuk Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2009)

Tabel 3.3
Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Instrumen Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja		
Variabel	Indikator	Nomor Pertanyaan
Kepemimpinan (X1)	1. Koordinasi	1, 2, 8, dan 9
	2. Pengambilan Keputusan	3, 4, dan 11 6 dan 7
	3. Komunikasi	5, 10, 12, 13,
	4. Perhatian pada bawahan	14, dan 15
Motivasi Kerja (X2)	1. Tanggung jawab	1, 2, 3, 4, 5, 6,
	2. Supervisi	dan 7
	3. Penghargaan terhadap tugas	8, 9, dan 10 11 dan 12
Kinerja (Y)	1. Kualitas kerja	1 dan 2
	2. Ketepatan waktu	3 dan 4
	3. Inisiatif	5, 6, dan 7
	4. Kemampuan	8, 9, 10, dan 11

Sumber: Olahan Sendiri

E. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian dengan metode analisis deskriptif kuantitatif yaitu metode yang berusaha mengumpulkan data yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, menyajikan dan menganalisisnya sehingga dapat memberikan perbandingan yang cukup jelas mengenai objek yang diteliti yang kemudian dapat ditarik suatu kesimpulan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa analisis sebagai berikut:

1. Uji Validitas dan Uji Realibilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu angket. Suatu angket dikatakan valid jika pertanyaan pada angket mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut. Suatu skala pengukuran dikatakan valid apabila skala tersebut digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.⁹³

Rumus yang dipakai dalam uji validitas ini adalah:

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

Keterangan :

r_{xy} = koefisien korelasi *product moment*

n = jumlah individu dalam sampel

X = skor pertanyaan setiap nomor

Y = skor total

Dengan kriteria:

Jika $r_0 \geq r$ tabel ; instrumen dikatakan valid

Jika $r_0 < r$ tabel ; instrumen dikatakan tidak valid

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu angket yang merupakan indikator dari variabel. Suatu angket dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas menunjuk pada adanya konsistensi dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu, reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya.⁹⁴ Uji reliabilitas berdasarkan *Cronbach Alpha* dimana apabila *Cronbach Alpha* lebih besar atau sama dengan 0,6 maka

⁹³Jonathan Sarwono, *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*, (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2006), hal. 218.

⁹⁴Sarwono, *Analisis...*, hal. 219.

menunjukkan variabel tersebut dinyatakan reliabel atau jawaban responden cenderung sama walaupun diberikan pada waktu yang berbeda. Maka digunakan rumus sebagai berikut:

$$r_1 = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

r_1 = Reliabilitas instrument

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma^2$ = Jumlah varians butir

σ_t^2 = Varians total

2. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi variabel bebas dan variabel terikat memiliki data yang berdistribusi normal atau tidak, asumsi yang harus dimiliki oleh data adalah bahwa data tersebut harus berdistribusi secara normal. Untuk menguji apakah data berdistribusi secara normal atau tidak, dapat dilakukan dengan menggunakan metode PP Plot.⁹⁵

2) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan uji yang ditunjukkan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (variabel independen). Model uji regresi yang baik selayaknya tidak terjadi multikolinieritas.⁹⁶ Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dengan membandingkan nilai koefisien determinasi individual (r^2) dengan nilai determinasi serentak.⁹⁷ Kriteria pengujian sebagai berikut:

⁹⁵Riduwan, *Metode...*, hal. 179.

⁹⁶Tony Wijaya, *Cepat Menguasai SPSS 19 untuk olah dan interpretasi data penelitian skripsi*, (Yogyakarta: Cahaya Atma, 2011), hal.121.

⁹⁷Duwi Priyanto, *Cara Kilat Belajar Analisis Data dengan SPSS 22*, (Yogyakarta: CV.Andi Offset, 2012), hal

$r^2 > R^2$ maka terjadi Multikolinieritas

$r^2 < R^2$ maka tidak terjadi multikolinieritas

3) Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah varian residual yang tidak sama pada semua pengamatan di dalam model regresi. Regresi yang baik seharusnya tidak terjadi heteroskedastisitas.⁹⁸ Salah satu cara untuk melihat adanya problem heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID).

3. Pengujian Hipotesis

a. Analisis Korelasi

Korelasi adalah istilah statistik yang menyatakan derajat hubungan linear antara dua variabel atau lebih. Dalam korelasi dikenal penyebab dan akibatnya. Data penyebab atau yang mempengaruhi disebut dengan variabel bebas yang disebut juga dengan independen yang biasanya dilambangkan dengan huruf X, sementara data akibat atau yang dipengaruhi disebut variabel terikat atau yang diistilahkan dengan dependen dan dilambangkan dengan huruf Y.⁹⁹ Rumus analisis korelasi *Product Moment* adalah sebagai berikut:¹⁰⁰

$$r_{X1,Y} = \frac{n(\sum X1Y) - (\sum X1)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X1^2 - (\sum X1)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

$$r_{X2,Y} = \frac{n(\sum X2Y) - (\sum X2)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X2^2 - (\sum X2)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

⁹⁸ Duwi Priyanto, *SPSS 22...* hal. 108.

⁹⁹ Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Pengantar Statistika*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal.197-198

¹⁰⁰ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2013), hal. 327.

Dimana :

$R_{X.Y}$ = Koefisien korelasi *product moment* antara X dan Y

n = Besar sampel

X_1 = Variabel Kepemimpinan

X_2 = Variabel Motivasi Kerja

Y = Variabel Y (Kinerja)

Nilai koefisien korelasi berkisar antara -1 sampai + 1 dengan kriteria sebagai berikut:¹⁰¹

Tabel 3.4

Interval Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00- 0, 199	Sangat rendah
0,20- 0, 399	Rendah
0,40- 0, 599	Sedang
0,60- 0, 799	Kuat
0,80- 1,000	Sangat kuat

Sumber: Interval Korelasi (Amos Neolaka, *Metode Penelitian dan Statistik*)

b. Metode Regresi Linear Berganda

Regresi adalah bentuk hubungan fungsional antara variabel-variabel, sedangkan analisis regresi adalah mempelajari bagaimana antar variabel saling berhubungan. Analisis regresi ganda adalah suatu alat analisis peramalan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antara dua variabel bebas atau lebih.¹⁰²

¹⁰¹ Amos Neolaka, *Metode Penelitian dan Statistik*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), hal. 129.

¹⁰²Riduwan, *Metode...*, hal. 152.

Bentuk persamaan regresi linear berganda adalah sebagai berikut :

$$Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan

X₁ = Kepemimpinan

X₂ = Motivasi kerja

a = Konstanta

b₁, b₂ = Koefisien arah regresi

c. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi adalah tingkat pengaruh koefisien variabel X atau yang dalam penelitian ini dikenal dengan variabel (X₁) kepemimpinan dan (X₂) motivasi (variabel bebas/independent) terhadap variabel Y dimana dalam penelitian ini adalah variabel kinerja (variabel terikat/dependent) yang dinyatakan dalam persentase (%). Persentase ini di peroleh dengan terlebih dahulu mengkuadratkan koefisien korelasi kemudian di kalikan 100%.

Dengan rumus sebagai berikut:¹⁰³

$$\text{Koefisien Determinasi (KD)} = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

KD = Koefisien Determinasi

$r^2 (r_x)$ = indeks korelasi *product moment*

d. Uji T (Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel dependen. dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah variabel kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

¹⁰³Supardi dan Darwiansyah, *Pengantar Statistik Pendidikan*, (Jakarta: UIN Jakarta Press, 2009), hal.105

Pengujian dilakukan dengan tingkat signifikansi 0,05. Jika signifikansi < 0,05 maka H0 diterima dan sebaliknya jika signifikansi > 0,05 maka H0 ditolak. selanjutnya jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka hipotesis diterima dan jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka hipotesis di tolak.¹⁰⁴ Penelitian ini dianalisa dengan menggunakan analisa statistik dengan sistem SPSS agar ditemukan hasil yang lebih akurat dan dapat dipercaya kebenarannya.

Uji t dapat di lakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana:

t = nilai t hitung
r = koefisien regresi
n = jumlah data

e. Uji F (Fisher)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh semua variabel independen yang dimaksudkan dalam model regresi secara bersama-sama terhadap variabel dependen yang diuji pada tingkat signifikan 0,05 (5%). Kriteria pengujian F adalah, apabila nilai signifikan F hitung lebih rendah dari 0,05 (5%), maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen yang diteliti secara bersama- sama mempengaruhi variabel dependen.¹⁰⁵

$$F_h = \frac{R^2 / K}{(1-R^2) / (n-k-1)}$$

Dimana:

Fh = nilai f hitung

R^2 = Koefisien korelasi ganda

k = jumlah variabel independen bebas

n = jumlah anggota sampel

¹⁰⁴ Duwi Priyanto, *SPSS22...* hal. 117.

¹⁰⁵ Duwi Priyatno, *SPSS 22...*hal. 157.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Sejarah Berdirinya Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Negara Provinsi Sumatera Barat

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat berdiri berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 303/KMK.01/2004 dengan nama Kantor Wilayah III Direktorat Jenderal Perbendaharaan Padang, yang merupakan penggabungan Kantor Wilayah III Direktorat Jenderal Anggaran Padang dan Kantor Akuntansi Regional (KAR) Padang serta menghapus Kantor Verifikasi dan Pelaksanaan Anggaran (Kasipa) Padang.¹⁰⁶

Sejak resmi berdiri Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat menempati gedung eks Kantor Wilayah III Direktorat Jenderal Anggaran Padang yang berlokasi di Jalan Khatib Sulaiman No. 3 Padang sampai tanggal 30 September 2009.

Gempa bumi yang melanda Sumatera Barat dan Jambi tanggal 30 September 2009 dengan kekuatan 7,9 SR yang meluluhlantahkan Kota Padang dan sekitarnya, merobohkan pula gedung Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat yang berlokasi di Jalan Khatib Sulaiman No. 3 Padang. Akibatnya mulai tanggal 5 Oktober 2009 untuk melaksanakan fungsi pelayanan kepada masyarakat kegiatan perkantoran dan pelayanan dipindahkan ke gedung eks Kantor Verifikasi dan Pelaksanaan Anggaran (Kasipa) Padang yang berlokasi di Jalan Khatib Sulaiman No. 53 Padang, sambil menunggu dibangunnya gedung baru.

¹⁰⁶Kanwil DJPB Prov. Sumbar, <https://kanwil03sumbar.wordpress.com/category/artikel/>

Pada tahun 2011 gedung Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat di Jalan Khatib Sulaiman No.3 Padang dibangun kembali dan diresmikan oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan Agus Supriyanto pada tanggal 22 Juni 2012. Gedung ini mulai dipergunakan pada 12 Maret 2012 hingga sekarang.

VISI DAN MISI

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat mempunyai visi :¹⁰⁷

Menjadi Pengelola Keuangan Negara Yang Profesional , Modern dan Akuntabel Guna Mewujudkan Manajemen Keuangan Pemerintah Yang Efektif dan Efisien

Pengelola perbendaharaan negara mengandung pengertian bahwa Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan negara sesuai UU No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.

Dalam mewujudkan visi tersebut Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat mengemban ***misi*** sebagai berikut :

1. Mewujudkan Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja Secara Tertib, Taat pada Peraturan Perundang-undangan, Efisien, Efektif, Transparan dan Bertanggung Jawab serta Memperhatikan Rasa Keadilan dan Kepatutan;
2. Mewujudkan Pengelolaan Kas Negara yang Efisien, Efektif, Transparan dan Akuntabel;
3. Menghasilkan Pelayanan di Bidang Perbendaharaan dan Informasi Keuangan yang Cepat, Tepat dan Akurat;

¹⁰⁷ Kanwil DJPB Prov. Sumbar, <http://www.djpbn.kemenkeu.go.id /portal/id/profil /profil -organisasi/visi-misi.html>

4. Mewujudkan Pengelolaan Piutang Pemerintah yang dananya Bersumber dari dalam dan luar negeri dan kredit Program secara Profesional, berkelanjutan dan akuntabel;
5. Mewujudkan Penyajian Informasi dan Akuntansi Keuangan Negara dalam Rangka Menghasilkan Pertanggungjawaban APBN yang Akuntabel, Transparan, Tepat Waktu dan Akurat.¹⁰⁸

Dalam menjalankan misinya Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat mempunyai motto:

“Kami Berkomitmen Mereformasi Diri Untuk Anda”

Adapun janji layanannya :

“Kami Memberikan Pelayanan yang Profesional, Cepat, Tepat, Aman, dan Tanpa Biaya”

B. Struktur Organisasi Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat

Struktur organisasi merupakan salah satu faktor yang turut mendukung suatu pencapaian tujuan yang telah ditetapkan suatu instansi atau lembaga. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang selanjutnya dalam Peraturan Menteri Keuangan ini disebut kantor wilayah adalah Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal.¹⁰⁹

Kantor wilayah di pimpin oleh seorang kepala kantor wilayah mempunyai tugas yaitu melaksanakan koordinasi, pembinaan, penyuluhan, bimbingan, teknis, penelahaan, monitoring, evaluasi, penyusunan laporan, verifikasi dan pertanggungjawaban di bidang perbendaharaan berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku.

Gambar 4.1 struktur organisasi Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumbar (Terlampir)

¹⁰⁸ Kanwil DJPB Prov. Sumbar, <http://www.djpbk.kemenkeu.go.id/portal/id/profil/profil-organisasi/visi-misi.html>

¹⁰⁹ Kanwil DJPB Prov. Sumbar, <http://www.djpbk.kemenkeu.go.id/portal/id/profil/profil-organisasi/struktur-organisasi-kantor-vertikal.html>

C. Kegiatan Utama Instansi¹¹⁰

1. Bagian Umum

Bagian umum mempunyai tugas melaksanakan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha, rumah tangga, dukungan teknis, dan kehumasan serta penyelesaian temuan hasil pemeriksaan. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, bagian umum menyelenggarakan fungsi:

- a. Pelaksanaan urusan kepegawaian
- b. Pelaksanaan urusan keuangan
- c. Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga
- d. Pelaksanaan urusan dukungan teknis dan pemeliharaan terhadap perangkat lunak dan perangkat keras.

2. Bidang Pelaksanaan Anggaran

Bidang pelaksanaan anggaran mempunyai tugas melaksanakan bimbingan, teknis, pembinaan penyuluhan, penelaahan, monitoring, evaluasi, penyusunan laporan berkaitan dengan dokumen pelaksanaan anggaran serta penyelesaian temuan hasil pemeriksaan pada bidang pelaksanaan anggaran. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana, Bidang Pelaksanaan anggaran menyelenggarakan Fungsi :

- a. Pemberian petunjuk, penyuluhan dan bimbingan teknis mengenai pelaksanaan anggaran
- b. Penyiapan bahan pengesahan dokumen pelaksanaan anggaran
- c. Pengumpulan dan pengolahan data dokumen pelaksanaan anggaran
- d. Penelaahan dan pengesahan dokumen pelaksanaan anggaran
- e. Penyelesaian revisi dokumen pelaksanaan anggaran
- f. Penyusunan laporan realisasi anggaran
- g. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran

¹¹⁰Kanwil DJPB Prov. Sumbar <http://www.djpbn.kemenkeu.go.id/portal/id/profil/profil-organisasi/tugas-dan-fungsi.html>

- h. Pembinaan dan bimbingan teknis penyusunan dokumen pelaksanaan anggaran
- i. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan pedoman dan peraturan di bidang pelaksanaan anggaran
- j. Penyelesaian temuan hasil pemeriksaan pada bidang pelaksanaan anggaran.

Bidang pelaksanaan anggaran terdiri dari

- a) Seksi pelaksanaan anggaran A
- b) Seksi pelaksanaan anggaran B
- c) Seksi pelaksanaan anggaran C
- d) Seksi pelaksanaan anggaran D

Seksi pelaksanaan anggaran ABCD mempunyai tugas melakukan bahan pengesahan dokumen pelaksanaan anggaran, monitoring dan evaluasi pelaksanaan pedoman dan peraturan di bidang pelaksanaan anggaran, penelaahan dan pengesahan dokumen pelaksanaan anggaran, pembahasan dan pengesahan revisi dokumen pelaksanaan anggaran, penyusunan laporan realisasi anggaran, pembinaan, dan bimbingan teknis penyusunan dokumen pelaksanaan anggaran, penyelesaian temuan hasil pemeriksaan pada bidang anggaran, yang pembagian kementerian /lembaga pemerintah non departemennya diatur lebih lanjut oleh Direktur Jenderal.

3. Bidang Pembinaan Perbendaharaan I

Bidang pembinaan perbendaharaan I mempunyai tugas melaksanakan pembinaan, teknis, penyuluhan, monitoring, penyusunan laporan, verifikasi, dan pertanggungjawaban di bidang perbendaharaan dalam melaksanakan tugas sebagaimana di maksud. Bidang Pembinaan Perbendaharaan I menyelenggarakan fungsi:

- a. Pembinaan ,bimbingan teknis, dan penyuluhan di bidang perbendaharaan
- b. Pembinaan dan bimbingan teknis pelaksanaan fungsi kuasa BUN pada KPPN

- c. Bimbingan teknis pelaksanaan, penatausahaan dan pertanggungjawaban anggaran
- d. Pelaksanaan verifikasi atas pertanggungjawaban belanja pensiun dan belanja asuransi kesehatan
- e. Pelaksanaan verifikasi dan penatausahaan pertanggungjawaban dana perhitungan pihak ke tiga (PFK)
- f. Pemberian dispensasi pencairan anggaran
- g. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan pedoman dan peraturan di bidang perbendaharaan
- h. Monitoring dan penilaian terhadap kinerja bank operasional dan persepsi
- i. Monitoring pelaksanaan pengelolaan kas (*cash forecasting*) dan *treasury single account*
- j. Monitoring dan penelitian laporan kas posisi
- k. Pembinaan, bimbingan teknis, monitoring dan evaluasi serta pelaporan pelaksanaan investasi
- l. Pembinaan, bimbingan teknis, monitoring dan evaluasi serta pelaporan pelaksanaan BLU
- m. Pembinaan, bimbingan teknis, monitoring, dan evaluasi serta pelaporan pelaksanaan PNPB
- n. Pembinaan, bimbingan teknis, monitoring, dan evaluasi serta pelaporan pelaksanaan penerusan pinjaman
- o. Penyelesaian temuan hasil pemeriksaan pada bidang Pembinaan Perbendaharaan I

Bidang pembinaan perbendaharaan I terdiri dari

- a) Seksi pembinaan perbendaharaan 1A
- b) Seksi pembinaan perbendaharaan 1B
- c) Seksi pembinaan perbendaharaan 1C

Seksi pembinaan perbendaharaan 1A, 1B, 1C mempunyai tugas melaksanakan pembinaan, bimbingan teknis, dan penyuluhan di bidang perbendaharaan, pembinaan, dan bimbingan teknis pelaksanaan fungsi

kuasa BUN pada KPPN, pelaksanaan dan penatausahaan serta pertanggungjawaban anggaran, pelaksanaan verifikasi atas pertanggungjawaban belanja pensiun dan belanja asuransi kesehatan, pelaksanaan verifikasi dan penatausahaan pertanggungjawaban dana perhitungan pihak ketiga (PFK) ,pemberian dispensasi, pencairan anggaran, monitoring dan penilaian terhadap kinerja bank operasional dan persepsi, monitoring, pelaksanaan pengelolaan kas (*cash forecasting*) dan *treasury single account*, monitoring dan evaluasi serta pelaporan pelaksanaan investasi, BLU, PNBP, dan penerusan pinjaman serta penyelesaian temuan hasil pemeriksaan pada bidang pembinaann perbendaharaan II yang pembagian kementerian/ lembaga pemerintah non departemennya di atur lebih lanjut oleh direktur.

4. Bidang Akuntansi dan Pelaporan

Bidang akuntansi dan pelaporan mempunyai tugas melaksanakan akuntansi dan pelaporan keuangan, konsolidasi laporan keuangan pemerintah pusat (LKPP), verifikasi, rekonsiliasi, monitoring, evaluasi, dan pembinaan ,bimbingan teknis, penyuluhan ,serta penyelenggaraan sistem informasi di bidang akuntansi.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud bidang akuntansi dan pelaporan penyelenggaraan memiliki fungsi:

- a. Pembinaan dan bimbingan teknis sistem akuntansi
- b. Pelaksanaan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan pemerintah pusat (LKPP)
- c. Monitoring dan evaluasi penyusunan LKPP tingkat kuasa BUN
- d. Rekonsiliasi laporan keuangan tingkat unit akuntansi pembantu pengguna anggaran wilayah (UAPPA-W)
- e. Pelaksanaan bimbingan teknis dan atau penyuluhan dalam rangka implementasi standar akuntansi pemerintahan dan sitem akuntansi pemerintah daerah
- f. Verifikasi dan pengolahan data transaksi keuangan pemerintah pusat

- g. Penyelesaian temuan hasil pemeriksaan pada bidang akuntansi dan pelaporan.

Bidang akuntansi dan pelaporan terdiri dari:

1. Seksi bimbingan teknis dan penyuluhan sistem akuntansi pemerintahan
2. Seksi pengolahan data akuntansi
3. Seksi pelaporan keuangan

Seksi bimbingan teknis dan penyuluhan system akuntansi pemerintahan mempunyai tugas melakukan pembinaan dan bimbingan teknis sistem akuntansi, melakukan bimbingan teknis dan penyuluhan dalam rangka implementasi standar akuntansi pemerintahan dan sistem akuntansi pemerintah daerah serta penyelesaian temuan hasil pemeriksaan.

Seksi pelaporan keuangan mempunyai tugas melakukan rekonsiliasi laporan keuangan tingkat unit akuntansi pembantu pengguna anggaran wilayah, konsolidasi, unit akuntansi pemabantu, monitoring, dan penyelesaian temuan hasil pemeriksaan.

5. Bidang Pembinaan Pelaksanaan Anggaran

Bidang pelaksanaan anggaran mempunyai tugas melaksanakan penelaahan, pengecekan kesesuaian antar dokumen pelaksanaan anggaran dengan undang-undang APBN dan peraturan perundangan lainnya dan revisi dokumen pelaksanaan anggaran pembinaan atas pelaksanaan anggaran dengan, penelaahan dan penilaian keserasian antar dokumen pelaksanaan anggaran dengan pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi penyaluran dana perimbangan serta penyelesaian temuan hasil pemeriksaan dalam melaksanakan tugas, bidang pembinaan pelaksanaan anggaran menyelenggarakan fungsi:

- a. Pemberian petunjuk, penyuluhan dan bimbingan pelaksanaan anggaran
- b. Pengumpulan dan pengolahan data dokumen pelaksanaan anggaran
- c. Penelaah dokumen pelaksanaan anggaran
- d. Penyiapan bahan pengesahan dokumen pelaksanaan anggaran
- e. Penyelesaian revisi dokumen pelaksanaan anggaran

- f. Pemantauan dan penilaian keserasian antara dokumen pelaksanaan anggaran dengan realisasi pelaksanaannya.
- g. Penyusunan laporan anggaran
- h. Pembinaan dan pemantauan pelaksanaan penyaluran dana perimbangan.

6. Bidang Supervisi KPPN dan Kepatuhan Internal (SKKI)

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan RI NOMOR 169 /PMK.01/12 tentang organisasi dan tata kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan, mulai tahun 2013 tugas pelayanan bidang pembinaan perbendaharaan di alihkan ke bidang Supervisi KPPN dan Kepatuhan Internal (SKKI). Supervisi dan kepatuhan internal, berikut tugas /kegiatan:

- 1. Bimbingan teknis pengelolaan keuangan pemerintah pusat
- 2. Bimbingan teknis pengelolaan keuangan pemerintah pusat
- 3. Operasionalisasi forum komunikasi dengan kementerian Negara/instansi
- 4. Penyusunan laporan realisasi dan analisis pelaksanaan anggaran pemerintah pusat dalam rangka *spending review*

D. Deskriptif Umum Responden

Berdasarkan kepada perumusan masalah dan hipotesis, penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di kantor Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat. Untuk menjawab dan membuktikan hipotesis terlebih dahulu dilakukan pengumpulan data dan informasi yang dibutuhkan.

Proses pengumpulan informasi dan data dilakukan dengan menyebarkan angket kepada responden, total jumlah angket yang disebarakan berjumlah 40 rangkap. Setelah seluruh data dan informasi dikumpulkan, proses klasifikasi angket dilakukan secara manual dengan bantuan program Excel untuk membentuk tabulasi data. Setelah tahapan

tersebut selesai tahapan pengolahan data dapat segera dilaksanakan. Berdasarkan hasil penyebaran angket yang telah dilakukan dapat dikelompokkan demografis yang dimiliki responden dalam penelitian ini seperti terlihat dibawah ini:

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin responden, terdiri atas dua kelompok yaitu laki-laki dan perempuan. Hasil analisis data berdasarkan responden dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Perempuan	24	60%
Laki-laki	16	40%
Total	40	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4.1 diatas maka jumlah responden yang paling banyak adalah responden perempuan yaitu sebanyak 24 orang dan sebanyak 16 orang lagi adalah responden laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Kantor Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat sebagian besar berjenis kelamin perempuan.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Didalam melaksanakan pekerjaan salah satu faktor yang menentukan kesuksesan seorang pegawai adalah kompetensi yang mereka peroleh dari pendidikan formal yang dimiliki. Pada penelitian ini dapat dikelompokkan pendidikan formal dari setiap responden terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SMP	1	2.5%
SMA	21	52.5%
DI	2	5%
DIII	2	5%
S1	14	35%
Total	40	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2016

Pada tabel 4.2 terlihat sebagian besar responden memiliki pendidikan formal setingkat S1 atau Sarjana yaitu berjumlah 14 orang, kelompok responden yang memiliki pendidikan Dipoloma II sebanyak 2 orang, kelompok responden yang memiliki pendidikan Diploma I sebanyak 2 orang, kelompok responden yang memiliki pendidikan setingkat Sekolah Menengah Atas sebanyak 21 orang, sedangkan 1 orang lainnya memiliki pendidikan dasar setingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP). Hal ini menunjukkan bahwa responden di kantor Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat sebagian besar berlatar belakang pendidikan Sekolah Menengah Atas.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Salah satu faktor pendorong meningkatnya nilai kompetensi yang dimiliki individu dalam bekerja adalah lama bekerja, semakin lama seorang individu dalam menjalankan sebuah pekerjaan tentu semakin mendorong kemahiran dan kematangan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan. Secara umum responden dalam penelitian ini memiliki lama masa bekerja terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja (tahun)	Jumlah	Persentase (%)
6- 10 tahun	2	5%
11- 20 tahun	7	17.5%
21- 30 tahun	1	2.5%
31- 40 tahun	30	75%
Total	40	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4.3 terlihat sebagian besar responden telah mengabdikan di dalam organisasi lebih dari 31 tahun berjumlah 30 orang. Kelompok responden yang telah mengabdikan di kantor selama lebih kurang 21 orang sebanyak 1 orang. Sedangkan jumlah pegawai yang mengabdikan selama 11 tahun lebih sebanyak 7 orang dan pegawai yang mengabdikan lebih dari 6 tahun sebanyak 2 orang.

E. Hasil Tanggapan Responden

Setelah dilakukan penelitian dengan membagikan angket kepada pegawai di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja sebagai berikut:

1. Tanggapan Responden Terhadap Kepemimpinan

Tabel 4.4

Tanggapan Responden Terhadap Indikator Kepemimpinan

No.	Sub. Variabel	Indikator	Tanggapan Responden					Jumlah	Rata-rata	Kriteria
			SS (5)	S (4)	RR (3)	TS (2)	STS (1)			
1.	Koordinasi	KP1	18	21	1	-	-	177	4,42	Sangat Tinggi
		KP2	23	17	-	-	-	183	4,57	Sangat Tinggi
		KP8	15	24	1	-	-	174	4,35	Sangat Tinggi
		KP9	16	21	3	-	-	167	4,17	Tinggi
2.	Pengambilan Keputusan	KP3	22	18	-	-	-	182	4,55	Sangat Tinggi

		KP4	23	16	1	-	-	182	4,55	Sangat Tinggi
		KP11	18	21	1	-	-	177	4,42	Sangat Tinggi
3.	Komunikasi	KP6	23	16	1	-	-	182	4,55	Sangat Tinggi
		KP7	18	17	5	-	-	173	4,32	Sangat Tinggi
4.	Perhatian Pada bawahan	KP5	16	18	6	-	-	170	4,25	Sangat Tinggi
		KP10	18	20	2	-	-	176	4,40	Sangat Tinggi
		KP12	18	16	6	-	-	172	4,30	Sangat Tinggi
		KP13	19	20	1	-	-	178	4,45	Sangat Tinggi
		KP14	16	21	3	-	-	173	4,32	Sangat Tinggi
		KP15	18	20	2	-	-	176	4,40	Sangat Tinggi

Sumber: data primer yang diolah, 2016

Keterangan: ¹¹¹

1,00- 1,80 = Sangat Rendah

1,81- 2, 60 = Rendah

2,61- 3,40 = Cukup Tinggi

3,41- 4,20 = Tinggi

4,21- 5,00 = Sangat Tinggi

Berdasarkan tabel diatas, tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan memiliki rata- rata sangat tinggi yang berada pada rentang 4,21- 5,00. Satu pernyataan tentang koordinasi memiliki rentang skor tinggi berada pada rentang 3,41- 4,20. Artinya Pemimpin harus memberikan perhatian kepada bawahan di dalam melaksanakan pekerjaan, agar bawahan merasa diperlukan kehadirannya dan bukan dianggap sebagai alat atau mesin dalam organisasi. Pemimpin harus bisa membantu bawahan apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya. Dapat ditarik kesimpulan bahwa pegawai di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat menyatakan sikap sangat setuju terhadap pernyataan fungsi kepemimpinan dengan indikator koordinasi, pengambilan keputusan, komunikasi dan perhatian pada bawahan.

¹¹¹ Sugiyono, *Statistik Untuk Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2009)

2. Tanggapan Responden Terhadap Motivasi Kerja

Tabel 4.5

Tanggapan Responden Terhadap Indikator Motivasi Kerja

No.	Sub. Variabel	Indikator	Tanggapan Responden					Jumlah	Rata-rata	Kriteria
			SS (5)	S (4)	RR (3)	TS (2)	STS (1)			
1.	Tanggung Jawab	M1	13	27	-	-	-	173	4,32	Sangat Tinggi
		M2	18	22	-	-	-	178	4,45	Sangat Tinggi
		M3	14	25	-	-	-	170	4,25	Sangat Tinggi
		M4	16	24	-	-	-	176	4,40	Sangat Tinggi
		M5	19	21	-	-	-	179	4,47	Sangat Tinggi
		M6	19	18	3	-	-	176	4,40	Sangat Tinggi
		M7	16	21	3	-	-	173	4,32	Sangat Tinggi
2.	Supervisi	M8	13	27	-	-	-	173	4,32	Sangat Tinggi
		M9	16	21	3	-	-	173	4,32	Sangat Tinggi
		M10	15	20	5	-	-	170	4,25	Sangat Tinggi
3.	Penghargaan Terhadap Tugas	M11	16	24	-	-	-	176	4,40	Sangat Tinggi
		M12	17	23	-	-	-	177	4,42	Sangat Tinggi

Sumber: data primer yang diolah, 2016

Keterangan:

1,00- 1,80 = Sangat Rendah

1,81- 2, 60 = Rendah

2,61- 3,40 = Cukup Tinggi

3,41- 4,20 = Tinggi

4,21- 5,00 = Sangat Tinggi

Berdasarkan tabel diatas, tanggapan responden terhadap variabel motivasi kerja memiliki rata- rata dengan kriteria sangat tinggi yang berada pada rentang 4,21- 5,00. Artinya dengan adanya tanggung jawab, supervisi dan penghargaan terhadap tugas yang telah dicapai oleh pegawai merupakan stimulus yang kuat. Dapat disimpulkan pegawai di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat menyatakan sikap sangat setuju dengan pernyataan motivasi kerja baik motivasi secara instrinsik maupun ekstrinsik.

3. Tanggapan Responden Terhadap Kinerja

Tabel 4.6

Tanggapan Responden Terhadap Indikator Kinerja

No.	Sub. Variabel	Indikator	Tanggapan Responden					Jumlah	Rata-rata	Kriteria
			SS (5)	S (4)	RR (3)	TS (2)	STS (1)			
1.	Kualitas Kerja	KJ1	21	19	-	-	-	181	4,50	Sangat Tinggi
		KJ2	18	22	-	-	-	178	4,45	Sangat Tinggi
2.	Ketepatan Waktu	KJ3	15	24	-	-	-	171	4,27	Sangat Tinggi
		KJ4	21	19	-	-	-	181	4,52	Sangat Tinggi
3.	Inisiatif	KJ5	23	16	1	-	-	182	4,55	Sangat Tinggi
		KJ6	21	17	2	-	-	179	4,47	Sangat Tinggi
		KJ7	20	20	-	-	-	180	4,50	Sangat Tinggi
4.	Kemampuan	KJ8	19	21	-	-	-	179	4,47	Sangat Tinggi
		KJ9	13	22	5	-	-	168	4,20	Sangat Tinggi
		KJ10	17	23	-	-	-	177	4,42	Sangat Tinggi
		KJ11	19	21	-	-	-	179	4,47	Sangat Tinggi

Sumber: data primer yang diolah, 2016

Keterangan:

1,00- 1,80 = Sangat Rendah

1,81- 2, 60 = Rendah

2,61- 3,40 = Cukup Tinggi

3,41- 4,20 = Tinggi

4,21- 5,00 = Sangat Tinggi

Berdasarkan tabel diatas, tanggapan responden terhadap variabel kinerja memiliki rata- rata dengan kriteria sangat tinggi yang berada pada rentang 4,21- 5,00. Dapat disimpulkan pegawai di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat menyatakan sikap sangat setuju dengan pernyataan kinerja dengan indikator kualitas, ketepatan waktu, inisiatif dan kemampuan, bahwa kinerja mengarah pada suatu usaha yang dilakukan dalam rangka mencapai prestasi yang lebih baik.

F. Pengujian Instrumen Data

1. Pengujian Validitas

Uji validitas item merupakan uji instrumen data untuk mengetahui seberapa cermat suatu item dalam mengukur apa yang ingin diukur. Item ini dapat dikatakan valid jika adanya korelasi yang signifikan dengan skor totalnya. Hal ini menunjukkan adanya dukungan item tersebut dalam mengungkapkan suatu yang ingin diungkap. Dalam uji validitas, penulis memakai metode *corrected item total correlation*.¹¹²

Dalam metode *corrected item total correlation*. Jika nilai *corrected item total correlation* lebih besar dari r tabel maka pernyataan tersebut dikatakan valid. Nilai r tabel dengan $N/df = n-2$ yaitu $40-2=38$, sehingga nilai r tabel pada taraf signifikan 5% adalah 0.312 (r table terlampir). Apabila nilai *corrected item total correlation* > dari 0.312 maka item pertanyaan itu dinyatakan valid.

¹¹² Duwi Priyatno, *SPSS 22: Pengolahan Data Terpraktis*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2014), hal. 59.

Tabel 4.7

Uji Validitas Variabel X1 (Kepemimpinan)
Metode *corrected item total correlation*

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	61.78	24.948	.643	.863
Item2	61.63	26.035	.488	.869
Item3	61.65	25.874	.517	.868
Item4	61.65	25.721	.492	.869
Item5	61.95	24.767	.499	.870
Item6	61.65	25.464	.540	.867
Item7	61.88	25.907	.339	.878
Item8	61.85	25.362	.583	.865
Item9	61.88	24.779	.591	.864
Item10	61.80	24.985	.584	.865
Item11	61.78	25.410	.554	.866
Item12	61.90	24.451	.532	.868
Item13	61.75	25.423	.548	.867
Item14	61.88	25.446	.476	.870
Item15	61.80	24.831	.612	.864

Sumber: Data yang diolah dari SPSS 22

Berdasarkan tabel 4.7 diatas, setelah dilakukan uji validitas pada variabel X₁ (Kepemimpinan). Dengan item pertanyaan sebanyak 15 buah. Ternyata ke semua itemnya valid karena memiliki nilai *corrected item total correlation* > 0.312.

Tabel 4.8

Uji Validitas Variabel X2 (Motivasi Kerja)
Metode *corrected item total correlation*

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	48.10	17.938	.609	.894
Item2	47.97	18.384	.456	.901
Item3	48.10	18.964	.299	.908
Item4	48.03	17.256	.754	.887

Item5	47.95	16.869	.839	.883
Item6	48.03	16.794	.659	.891
Item7	48.10	17.118	.611	.894
Item8	48.10	17.785	.650	.892
Item9	48.10	17.169	.600	.895
Item10	48.18	16.969	.578	.897
Item11	48.03	17.204	.768	.887
Item12	48.00	17.231	.753	.887

Sumber: Data yang diolah dari SPSS 22

Pada tabel 4.8 diatas, setelah dilakukan uji validitas pada variabel X₂ (Motivasi Kerja), item pertanyaan sebanyak 12 buah terdapat 1 item yang tidak valid karena memiliki nilai *corrected item total correlation* <0.312. yaitu item Pertanyaan no. 3 yang memiliki *corrected item total correlation* sebesar 0.299 ($0.299 < 0.312$), Sehingga item pertanyaan tersebut tidak valid dan dihapus dan tidak dipergunakan lagi untuk uji selanjutnya.

Tabel 4.9

Uji Validitas Variabel Y (Kinerja)
Metode *corrected item total correlation*

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	44.40	16.349	.634	.911
Item2	44.48	15.948	.745	.906
Item3	44.60	16.349	.545	.916
Item4	44.40	15.990	.730	.907
Item5	44.38	15.881	.684	.909
Item6	44.45	15.895	.617	.913
Item7	44.43	16.046	.714	.908
Item8	44.45	15.844	.770	.905
Item9	44.73	15.846	.568	.917
Item10	44.50	15.744	.807	.903
Item11	44.45	16.100	.701	.908

Sumber: Data yang diolah dari SPSS 22

Dari tabel 4.9, setelah dilakukan uji validitas pada variabel Y (Kinerja), item pertanyaan sebanyak 11 buah. Ternyata ke semua itemnya valid karena memiliki nilai *corrected item total correlation* > 0.312 .

2. Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui keajegan atau konsistensi alat ukur yang biasanya menggunakan kuesioner. Metode yang sering digunakan dalam penelitian untuk mengukur skala rentangan (seperti skala Likert 1-5) adalah *Cronbach Alpha*. Uji reliabilitas merupakan kelanjutan dari uji validitas, dimana item yang masuk pengujian adalah item yang valid saja.

Uji reliabilitas dilakukan dengan uji *Cronbach Alpha*, Reliabilitas kurang dari 0.6 adalah kurang baik, sedangkan 0.7 dapat diterima dan di atas 0.8 adalah baik.¹¹³

Tabel 4.10
Uji Reliabilitas Variabel X1 (Kepemimpinan)
Case Processing Summary

Case Processing Summary		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Sumber: Data yang diolah dari SPSS 22

Tabel 4.11
Uji Reliabilitas Variabel X1 (Kepemimpinan)

Reliability Statistics

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.875	15

Sumber: Data yang diolah dari SPSS 22

¹¹³ Duwi Priyatno, SPSS 22...hal. 64.

Tabel 4.10 adalah *Case Processing Summary* yaitu menjelaskan tentang jumlah data yang valid untuk diproses dan data yang dikeluarkan serta persentasenya. Dapat diketahui bahwa data atau *case* yang valid berjumlah 40 dengan persentase 100% dan tidak ada data yang dikeluarkan (exclude).

Tabel 4.11 adalah *Reliability Statistic*, ini adalah hasil dari analisis reliabilitas dengan teknik *Cronbach Alpha*. Dapat diketahui nilai *Cronbach Alpha* adalah 0.875. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hasil uji reliabilitas variabel kepemimpinan dikatakan reliabel karena *Cronbach Alpha* $0.875 > 0.6$.

Tabel 4.12

Uji Reliabilitas Variabel X2 (Motivasi Kerja)

Case Processing Summary

Case Processing Summary		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Sumber: Data yang diolah dari SPSS 22

Tabel 4.13

Uji Reliabilitas Variabel X2 (Motivasi Kerja)

Reliability Statistics

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.909	11

Sumber: Data yang diolah dari SPSS 22

Tabel 4.12 adalah *Case Processing Summary* yaitu menjelaskan tentang jumlah data yang valid untuk diproses dan data yang dikeluarkan serta persentasenya. Dapat diketahui bahwa data atau *case* yang valid berjumlah 40 dengan persentase 100% dan tidak ada data yang dikeluarkan (exclude).

Tabel 4.13, Setelah dilakukan pengujian, dapat diketahui nilai reliabilitas untuk variabel Motivasi Kerja adalah 0.909. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hasil uji reliabilitas variabel Motivasi Kerja dikatakan reliabel karena *Chonbach Alpha* $0.909 > 0.6$.

Tabel 4.14

Uji Reliabilitas Variabel Y (Kinerja)

Case Processing Summary

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Sumber: Data yang diolah dari SPSS 22

Tabel 4.15

Uji Reliabilitas Variabel Y (Kinerja)

Reliability Statistics

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.917	11

Sumber: Data yang diolah dari SPSS 22

Tabel 4.14 adalah *Case Processing Summary* yaitu menjelaskan tentang jumlah data yang valid untuk diproses dan data yang dikeluarkan

serta persentasenya. Dapat diketahui bahwa data atau *case* yang valid berjumlah 40 dengan persentase 100% dan tidak ada data yang dikeluarkan (*exclude*).

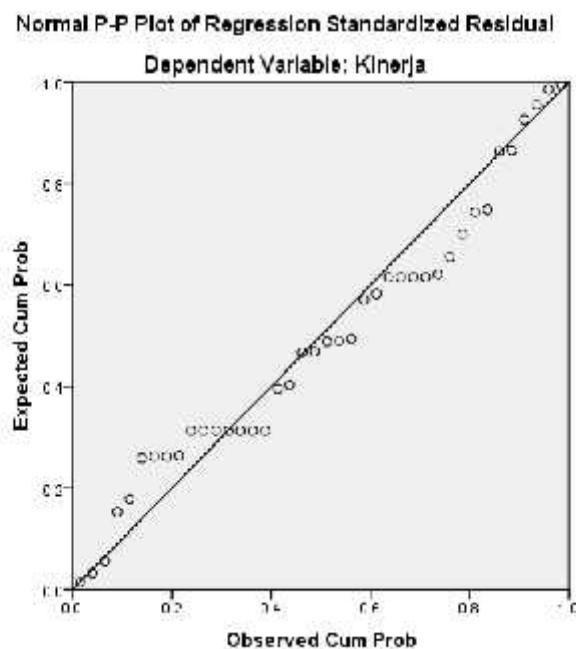
Pada tabel 4.15 Setelah dilakukan pengujian, dapat diketahui nilai reliabilitas untuk variabel Kinerja 0.917. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hasil uji reliabilitas variabel Kinerja dikatakan reliabel karena *Cronbach Alpha* $0.917 > 0.6$.

G. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi variable bebas dan variabel terikat memiliki data yang berdistribusi normal atau tidak. Untuk menguji apakah data berdistribusi secara normal atau tidak, dapat dilakukan dengan menggunakan metode PP Plot.

Gambar 4.2
Grafik PP Plot



Sumber: Data yang diolah dari SPSS 22

Dari gambar grafik diatas dapat diketahui bahwa titik- titik menyebar sekitar garis dan mengikuti gaaris diagonal, maka data tersebut telah terdistribusi normal.¹¹⁴

2. Uji Multikolinieritas

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dengan membandingkan nilai koefisien determinasi individual (r^2) dengan nilai determinasi serentak.

Tabel 4.16

Analisis Multikolinieritas

Variabel Dependen	Variabel Independen	Nilai r square (r^2)
X^1	X^2	0,226
Nilai R^2	0,383	

Sumber: Ringkasan hasil data dari SPSS 22

Dari Tabel 4.16 di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai koefisien r^2 yang diperoleh seluruhnya bernilai lebih kecil dari pada nilai koefisien determinasi (R^2). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen.¹¹⁵

3. Uji Heteroskedastisitas

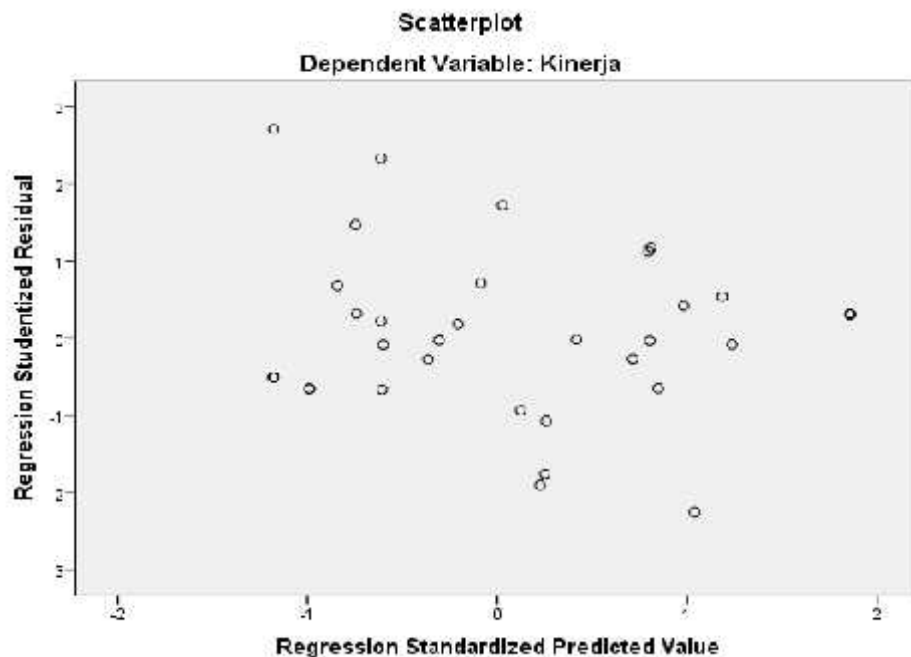
Heteroskedastisitas adalah varian residual yang tidak sama pada semua pengamatan di dalam model regresi. Regresi yang baik seharusnya tidak terjadi heteroskedastisitas.¹¹⁶ Salah satu cara untuk melihat adanya problem heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya(SRESID).

¹¹⁴ Duwi Priyatno, SPSS 22...hal. 94.

¹¹⁵ Duwi Priyanto, SPSS 22... hal. 103.

¹¹⁶ Duwi Priyanto, SPSS 22... hal. 108.

Gambar 4.3
Grafik Scatterplot



Sumber: Data yang diolah dari SPSS 22

Dari gambar 4.3 output Scatterplot dapat diketahui titik-titik tidak membentuk pola yang jelas, dan titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi.¹¹⁷

H. Pengujian Hipotesis

1. Analisis Korelasi

Hasil pengolahan data yang terkumpul dari kuesioner selanjutnya dianalisis untuk memperoleh kesimpulan. Pengolahan data dalam penelitian ini untuk menguji korelasi antara variabel X_1 (Kepemimpinan), X_2 (Motivasi Kerja) Terhadap variabel Y (Kinerja).

Uji korelasi dalam penelitian ini menggunakan korelasi pearson. Hasil korelasi antara variabel kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja bisa dilihat pada tabel di bawah ini :

¹¹⁷ Duwi Priyanto, SPSS 22... hal. 115.

Tabel 4.17
Correlation

		Correlations		
		Kepemimpinan	Motivasi Kerja	Kinerja
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	.475**	.508**
	Sig. (2-tailed)		.002	.001
	N	40	40	40
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	.475**	1	.553**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000
	N	40	40	40
Kinerja	Pearson Correlation	.508**	.553**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	
	N	40	40	40

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

Sumber: Data yang diolah dari SPSS 22

Dari tabel 4.17 diatas dapat dijelaskan bahwa korelasi antara Kepemimpinan dengan Kinerja memiliki nilai koefisien sebesar 0.508, koefisien korelasi tersebut berada pada interval 0.40 – 0.599, maka hasil yang diperoleh memperlihatkan bahwa antara Kepemimpinan dan Kinerja di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat memiliki tingkat hubungan yang sedang. Sedangkan korelasi antara Motivasi Kerja dan Kinerja memiliki nilai koefisien sebesar 0.553. koefisien korelasi tersebut juga berada pada interval 0.40 – 0.599, maka hasil yang diperoleh memperlihatkan Motivasi Kerja dengan Kinerja di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat juga memiliki hubungan pada tingkat sedang.¹¹⁸

2. Metode Regresi Linear Berganda

Analisis regresi ganda adalah suatu alat analisis peramalan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat untuk

¹¹⁸ Amos Neolaka, *Metode Penelitian dan Statistik*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), hal. 129.

membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antara dua variabel bebas atau lebih.¹¹⁹

Tabel 4.18
Model Regresi Berganda

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	12.751	7.689		.106
	Kepemimpinan	.259	.120	.317	.037
	Motivasi Kerja	.397	.145	.402	.009

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data yang diolah dari SPSS 22

Dari hasil regresi linear berganda yang terlihat pada tabel 4.18 diatas nilai konstanta sebesar 12,751 dan nilai koefisien regresi dari variabel X_1 (Kepemimpinan) adalah bertanda positif sebesar 0,259, koefisien regresi dari variabel X_2 (Motivasi Kerja) adalah bertanda positif sebesar 0,397.

Jadi nilai koefisien regresi masing- masing variabel diatas dapat disubstitusikan kedalam persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 12,751 + 0,259X_1 + 0,397X_2$$

Dimana:

$\alpha = 12,751$ yang berarti kinerja tanpa adanya faktor kepemimpinan dan Motivasi Kerja, nilai kinerja sebesar 12,751 satuan yang akan memberikan dampak kepada kinerja di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.

$b_1 = 0,259$ yang berarti apabila terjadi kenaikan faktor kepemimpinan 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,259 satuan.

¹¹⁹ Riduwan, *Metode Dan Teknik Menyusun Thesis*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 56

$b_2 = 0,397$ yang berarti apabila terjadi kenaikan motivasi kerja 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,397 satuan.

Dari persamaan diatas dapat disimpulkan apabila terjadi penambahan faktor kepemimpinan sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja pada Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat sebesar 0,259 satuan dan setiap pemberian motivasi kerja sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat sebesar 0,397 satuan. Namun apabila tidak ada kedua variabel tersebut maka kinerja di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat akan sama dengan nilai konstanta yaitu sebesar 12,751 satuan.

3. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi adalah tingkat pengaruh koefisien variabel X atau yang dalam penelitian ini dikenal dengan variabel kepemimpinan (X_1) dan motivasi (X_2) (variabel bebas/independent) terhadap variabel Y dimana dalam penelitian ini adalah variabel kinerja (variabel terikat/dependent) yang dinyatakan dalam persentase (%).

Tabel 4.19

Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.619 ^a	.383	.350	3.533

Sumber: Data yang diolah dari SPSS 22

Berdasarkan tabel 4.19 terlihat bahwa nilai koefisien korelasi yang terbentuk adalah sebesar 0,619. karena koefisien korelasi yang diperoleh berada antara 0,60- 0,799 maka hasil yang diperoleh memperlihatkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki hubungan yang kuat sebesar 0,619. Dengan R square sebesar 0,383 memperlihatkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 38,30% sedangkan sisanya 61,70% lagi dijelaskan oleh variabel lainnya yang mempengaruhi kinerja. Variabel tersebut seperti pelatihan,

lingkungan kerja, kemampuan, kepuasan kerja dan beberapa variabel lain yang berada di luar model.

4. Uji T

Uji t digunakan untuk membuktikan pengaruh variabel independen (kepemimpinan dan motivasi) terhadap variabel dependen (kinerja). Pengujian dilakukan dengan tingkat signifikansi 0,05. Jika signifikansi < 0,05 maka H_0 diterima dan sebaliknya jika signifikansi > 0,05 maka H_0 ditolak. selanjutnya jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka hipotesis diterima dan jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka hipotesis di tolak.¹²⁰

Tabel 4.20

Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	t-hit	Sig	Alpha	Kesimpulan
Kepemimpinan	2.159	0,037	0,05	Signifikan
Motivasi Kerja	2.743	0,009	0,05	signifikan

Sumber: Ringkasan hasil data dari SPSS 22

Uji ini dilakukan untuk menyelidiki lebih lanjut, mana diantara variabel independen yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tabel diatas diketahui t hitung, uji t dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel.

Uji t dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel, taraf signifikansi $0,05/2 = 0,025$ dengan derajat kebebasan (df) = $n - k - 1$ atau $40 - 2 - 1 = 37$, maka diperoleh t tabel sebesar 2,026. Sehingga didapat hasil sebagai berikut:

Hipotesis 1

Dengan hipotesis pertama akan diuji sebagai berikut:

H_{01} :Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.

H_{a1} :Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.

¹²⁰ Duwi Priyatno, SPSS 22...hal. 161.

Variabel kepemimpinan memiliki t hitung sebesar 2.159 dengan taraf signifikan 0,037 dibawah signifikan 0,05 dengan demikian t hitung $> t$ tabel ($2.159 > 2,026$). Maka H_{01} ditolak dan H_{a1} diterima, sehingga dapat dinyatakan H_{a1} yang menyatakan “Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat” diterima dan dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.”

Hipotesis II

Dengan hipotesis kedua akan diuji sebagai berikut:

H_{02} :Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.

H_{a2} :Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.

Variabel Motivasi Kerja memiliki t hitung sebesar 2.743 dengan taraf signifikan 0.009 dibawah signifikan 0,05 dengan demikian t hitung $> t$ tabel($2.743 > 2.026$). Maka H_{02} ditolak dan H_{a2} diterima, sehingga dapat dinyatakan H_{a2} yang menyatakan “ Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat” diterima, Jadi dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.”

5. Uji F (Fisher)

Hasil uji F untuk Penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.21

Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	287.062	2	143.531	11.502	.000 ^b
	Residual	461.713	37	12.479		
	Total	748.775	39			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kepemimpinan

Sumber: Data yang diolah dari SPSS 22

ANOVA atau Analisis Varian merupakan uji koefisien regresi secara bersama-sama (Uji F) untuk menguji signifikansi pengaruh beberapa variabel dependen. Dalam hal ini peran anova adalah untuk menguji signifikansi pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat. Pengujian menggunakan tingkat signifikansi 0,05.¹²¹

Dari tabel 4.17 diperoleh F hitung sebesar 11.502 dan signifikansi 0,00 . F tabel dapat dilihat pada tabel statistik pada tingkat signifikansi 0,05 dengan df (jumlah variabel-1) atau $3-1 = 2$, dan df 2 (n-k-l) atau $40-2-1 = 37$ (n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen). Hasil yang diperoleh untuk F tabel sebesar 3,252 (lampiran).

Dengan hipotesis statistik yang akan diuji sebagai berikut:

- H_{03} : Kepemimpinan dan motivasi kerja tidak secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.
- H_{a3} : Kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.

Karena nilai F hitung $> F$ tabel ($11,502 > 3,252$) dan signifikan $< 0,05$ ($0,00 < 0,05$), maka hasil membuktikan H_{03} ditolak dan H_{a3} diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel Kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.

¹²¹ Duwi Priyatno, *SPSS 22...* hal. 157.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan mengenai” Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat” maka penulis dapat mengambil kesimpulan:

Kepemimpinan memiliki t hitung sebesar 2.159 dengan taraf signifikan 0,037 dibawah signifikan 0,05 dengan demikian t hitung $>$ t tabel ($2.159 > 2,026$). Maka H_{01} ditolak dan H_{a1} diterima, sehingga dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.

Motivasi kerja memiliki t hitung sebesar 2.743 dengan taraf signifikan 0.009 dibawah signifikan 0,05 dengan demikian t hitung $>$ t tabel ($2.743 > 2.026$). Maka H_{02} ditolak dan H_{a2} diterima, sehingga dapat dinyatakan Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.

Kepemimpinan dan Motivasi kerja secara bersama- sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat Karena nilai F hitung $>$ F tabel ($11,502 > 3,252$) dan signifikan $<$ 0,05($0,00 < 0,05$), maka hasil membuktikan H_{03} ditolak dan H_{a3} diterima, sehingga dapat dinyatakan bahwa secara bersama- sama variabel Kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama- sama mempengaruhi kinerja pegawai di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan, penulis mencoba memberikan saran untuk diperhatikan bagi pihak-pihak yang

terkait di Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat. Adapun saran-saran yang penulis berikan adalah :

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, penting bagi Kanwil DJPB Provinsi Sumatera Barat khususnya para pemimpin agar selalu menerapkan koordinasi yang baik dan adanya pembagian tugas yang jelas, sehingga bawahan mengerti akan tugas dan tanggung jawabnya.
2. Hasil motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja oleh sebab itu, motivasi pegawai dalam kegiatan pekerjaannya harus lebih diperhatikan terutama perhatian dari pimpinan atas hasil kerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

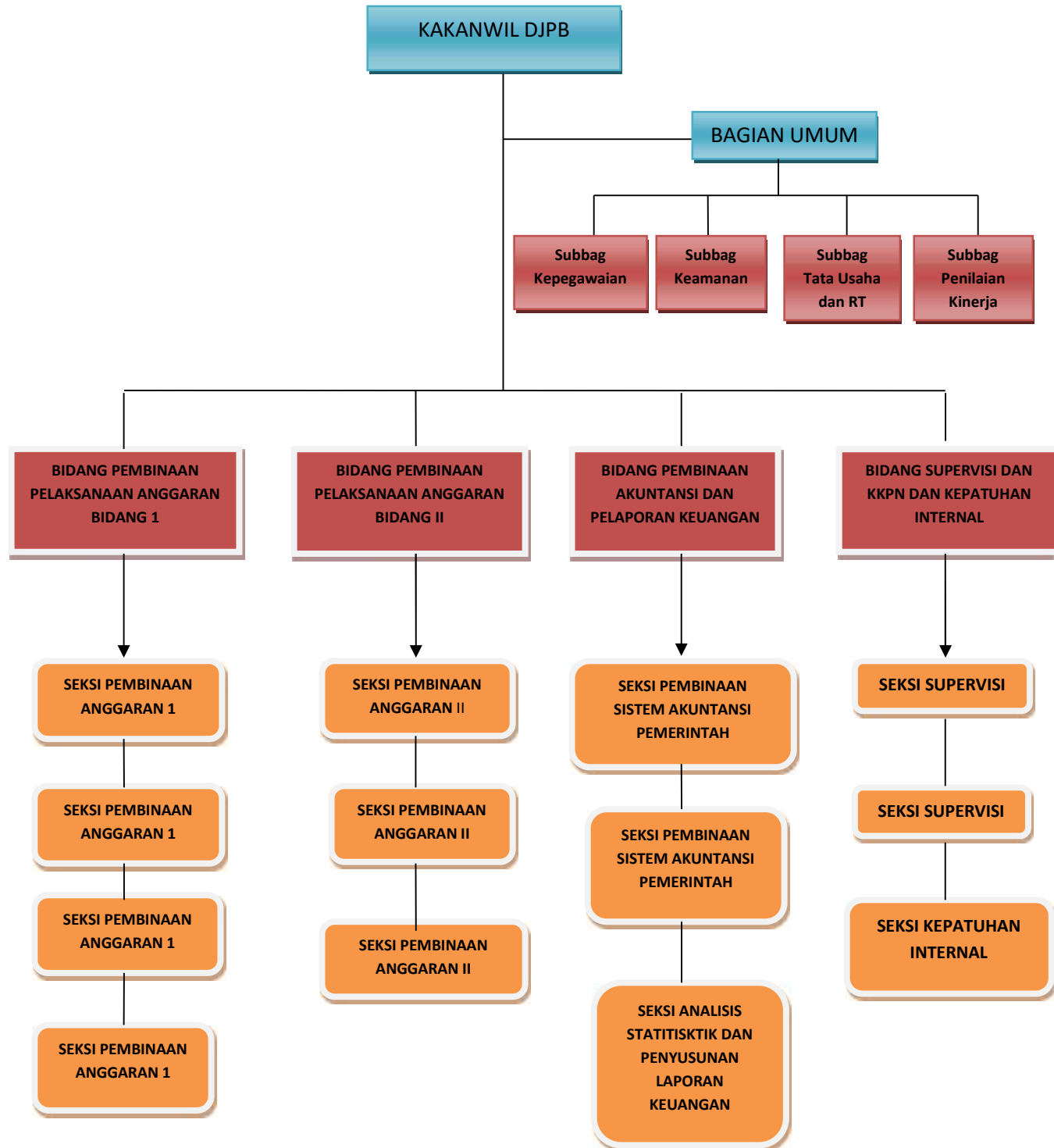
- Abu Sinn, Ahmad Ibrahim. 2008. *Manajemen Syariah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ahmad, Sani. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press.
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, & I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ash- Shiddieqy, Teungku Muhammad Hasbi. 2011. *Tafsir Al-Quranul Madjid An- Nur*, jilid 2. Cakrawala Publishing.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Fahmi, Irham. 2013. *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabeta.
- Hanafi, Abdul Halim. 2011. *Metodologi Penelitian Bahasa*. Jakarta: Diadit Media Press.
- Kasiram. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif-kuantitatif*. Malang: UIN Maliki press.
- Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, edisi ketiga. Yogyakarta: Sekolah Tinggi ilmu Manajemen YPKN.
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Neolaka, Amos. 2014. *Metode Penelitian dan Statistik*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Noor, Juliansyah. 2011. *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*, Edisi Pertama. Jakarta: Prenada Media Group.
- Pasolong, Harbani. 2010 *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Priyatno, Duwi. 2014. *SPSS 22: Pengolahan Data Terpraktis*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Riduwan. 2010. *Metode dan Teknik Menyusun Thesis*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veihztal dan Mulyadi, Deddy. 2011. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Rivai, Veithzal dan Arviyan Arifin. 2009. *Islamic Leadership Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Saefullah, Aep. 2010. *Kiat Menjadi Pemimpin Sukses*. Bandung: Pustaka Reka Cipta.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Siswanto. 2015. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soetopo, Hendyat. 2012. *Perilaku Organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi dan Darwyansyah. 2009. *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta: Jakarta Press.
- Supranto dan Nandan Limakrisna. 2013. *Petunjuk Praktis Penelitian Ilmiah Untuk Menyusun Skripsi, Tesis, Dan Disertasi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Suryabrata, Sumadi. 2011. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sutardji, Gatot dan Martono, Engelbertus. 2014. *Ilmu dan Seni Kepemimpinan*. Bandung: Pustaka Rineka Cipta.
- Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Usman, Husaini dan Akbar, Purnomo Setiady. 2006. *Pengantar Statistika*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. 2008. *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

LAMPIRAN

Struktur Organisasi Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan

Provinsi Sumatera Barat





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI BATUSANGKAR
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT

Jl. Sudirman No. 137, Kampung Lima Kaum, Batusangkar 27213, Telp. (0752) 71135, Ext 135, Fax. (0752) 71879
Website: www.iainbatusangkar.ac.id e-mail: info@iainbatusangkar.ac.id

Nomor : B-351 /In.27/L.VL.00/08.2016
Sifat : Biasa
Lampiran : 1 Rangkap
Perihal : **Mohon Penerbitan Surat Izin Penelitian**

09 Agustus 2016

Yth. Gubernur Sumatera Barat
Up. Kepala Kantor KESBANGPOL dan LINMAS Provinsi Sumatera Barat
Padang

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.
Dengan hormat,

Bersama ini disampaikan kepada Bapak/Ibu bahwa Mahasiswa yang tersebut di bawah ini:

Nama/NIM : Ade Guspendi / 12232014
Tempat/Tanggal Lahir : Batusangkar, 24 Juni 1992
Kartu Identitas : NIK. 1304082408920001
Alamat : Jorong Simpuruik Nagari Simpuruik Kecamatan Sungai Tarab
Kabupaten Datar
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan : Manajemen Syariah

akan melakukan pengumpulan data untuk proses Penulisan Laporan Hasil Penelitiannya sebagai berikut:

Judul Penelitian : **Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Direktorat Jenderal Pembendaharaan Provinsi Sumatera Barat**
Lokasi Penelitian : Kanwil Direktorat Jenderal Pembendaharaan Provinsi Sumatera Barat
Waktu Penelitian : 10 Agustus s.d 10 Oktober 2016
Dosen Pembimbing 1 : Dr. Rizal, M.Ag.
Dosen Pembimbing 2 : Gampito, SE., M.Si.

untuk itu, diharapkan kiranya Bapak/Ibu berkenan menerbitkan surat izin penelitian mahasiswa yang bersangkutan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terimakasih.

Ketua


Ulya Azzani, S.H., M.Hum.
NIP. 197503031999031004

Tembusan:
1. Rektor IAIN Batusangkar (Sebagai Laporan)
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Batusangkar.



PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA BARAT
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

Jln. Kuini No.79 A Telp / Fax. 0751 - 31554 Padang
Website : <http://www.sumbarprov.go.id> e-mail : kesbangpolprov.go.id

REKOMENDASI PENELITIAN

No. B.070/78 / Was-BKPol / 2016

- Dasar :
1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2002 tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi;
 2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah;
 3. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2011 tentang Pedoman Penelitian dan Pengembangan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah;
 4. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 64 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian yang telah Dirubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2014 Tentang Penerbitan Rekomendasi Penelitian;
- Memimbang :
- a. Bahwa sesuai surat Ketua Institut Agama Islam Negeri Batusangkar Nomor B.391/In-274/ITL.00/08/2016 Tanggal 09 Agustus 2016 tentang Penerbitan Surat Rekomendasi Penelitian;
 - b. Bahwa untuk tertib administrasi dan pengendalian pelaksanaan penelitian dan pengembangan perlu diterbitkan surat rekomendasi penelitian;
 - c. Bahwa sesuai konsekuensi huruf a dan b, serta Hasil Verifikasi Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Sumatera Barat, berkas Persyaratan Administrasi Surat Rekomendasi Penelitian telah memenuhi syarat.

Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Sumatera Barat, memberikan Surat Rekomendasi Penelitian kepada :

Nama : ADE GUSPENDI,
Tempat/Tgl Lahir : Batusangkar, 24-08-1992,
Pekerjaan : Mahasiswa,
Alamat : Jerong Simpurok Sungai Tarab Tanah Datar,
No. Kartu Identitas : 1304052408920001,
Maksud/Judul : "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat"
Lokasi Penelitian : 1 Kantor Wilayah Perbendaharaan Prov. Sumatera Barat,
Waktu Penelitian : Agustus 2016 - Oktober 2016.

Dengan Ketentuan sebagai berikut:

1. Wajib Memahami dan Menjalani Tata Tertib di Lokasi Tempat Penelitian sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
 2. Pelaksanaan Penelitian jangan disalahgunakan untuk keperluan yang dapat mengganggu Ketertiban, Ketenteraman Umum serta tetap patuh kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku;
 3. Melaporkan hasil penelitian apabila telah selesai kepada Gubernur melalui Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Sumatera Barat dengan secepatnya;
 4. Bila terjadi penyimpangan dari maksud semula maka surat rekomendasi ini dinyatakan tidak berlaku lagi;
 5. Surat rekomendasi ini berlaku semaksimal tanggal yang di tetapkan sampai dengan waktu penelitian yang telah ditentukan.
- Demikianlah disampaikan agar dapat dipergunakan dengan seperlunya, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Padang, 14 Agustus 2016
AN. KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
PROVINSI SUMATERA BARAT
KASUBID BANGSA DAN WASPADNAS



RIKMANA, S.Sos, Msi.
NIP. 19641122199091002

Tembusan kepada Yth :

1. Bapak Gubernur Sumatera Barat (sebagai laporan)
2. Sdr. Kepala Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Prov. Sumatera Barat di Padang



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI BATUSANGKAR
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT

Jl. Sudirman No.137, Kubungo Lima Kaum, Batusangkar 27213, Telp. (0752) 71150, Ext. 135, Fax. (0752) 71879
Website: www.iainbatusangkar.ac.id e-mail: info@iainbatusangkar.ac.id

Nomor : B-421 An.27/L.I/TL.00/08/2016
Sifat : Biasa
Lampiran : 1 Rangkap
Perihal : **Mohon Izin Penelitian**

15 Agustus 2016

Yth. Kepala Kanwil Direktorat Jenderal Pembendaharaan Provinsi
Sumatera Barat
Padang

Assalamu 'alaikum W. Wb.
Dengan hormat,

Bersama ini disampaikan kepada Bapak/Ibu bahwa Mahasiswa yang tersebut di bawah ini:

Nama/NIM : Ade Guspendi / 12232014
Tempat/Tanggal Lahir : Batusangkar, 24 Juni 1992
Kartu Identitas : NIK : 1304082408920001
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan : Ekonomi Syariah
Alamat : Jorong Simpurok Nagari Simpurok Kecamatan Sungai Tarab
Kabupaten Datar

akan melakukan pengumpulan data untuk proses Penulisan Laporan Hasil Penelitiannya sebagai berikut:

Judul Penelitian : **Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Direktorat Jenderal Pembendaharaan Provinsi Sumatera Barat**
Lokasi Penelitian : Kanwil Direktorat Jenderal Pembendaharaan Provinsi Sumatera Barat
Waktu Penelitian : 17 Agustus s.d 17 Oktober 2016
Dosen Pembimbing 1 : Dr. Rizal, M.Ag.
Dosen Pembimbing 2 : Gampito, SE., M.Si.

untuk itu, diharapkan kiranya Bapak/Ibu berkenan memberi izin penelitian mahasiswa yang bersangkutan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terimakasih.

Ketua


Ulya Azzahra, S.H., M.Hum.
NIP. 197503031999031004

Tembusan:
1. Rektor IAIN Batusangkar (Sebagai Laporan)
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Batusangkar.



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI BATUSANGKAR
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT

Jl. Sudirman No.137, Kubungo Lima Kaum, Batusangkar 27213, Telp. (0752) 71150, Ext. 135, Fax. (0752) 71879
Website: www.iainbatusangkar.ac.id e-mail: info@iainbatusangkar.ac.id

Nomor : B-421 An.27/L.I/TL.00/08/2016
Sifat : Biasa
Lampiran : 1 Rangkap
Perihal : **Mohon Izin Penelitian**

15 Agustus 2016

Yth. Kepala Kanwil Direktorat Jenderal Pembendaharaan Provinsi
Sumatera Barat
Padang

Assalamu 'alaikum W. Wb.
Dengan hormat,

Bersama ini disampaikan kepada Bapak/Ibu bahwa Mahasiswa yang tersebut di bawah ini:

Nama/NIM : Ade Guspendi / 12232014
Tempat/Tanggal Lahir : Batusangkar, 24 Juni 1992
Kartu Identitas : NIK : 1304082408920001
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan : Ekonomi Syariah
Alamat : Jorong Simpurok Nagari Simpurok Kecamatan Sungai Tarab
Kabupaten Datar

akan melakukan pengumpulan data untuk proses Penulisan Laporan Hasil Penelitiannya sebagai berikut:

Judul Penelitian : **Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Direktorat Jenderal Pembendaharaan Provinsi Sumatera Barat**
Lokasi Penelitian : Kanwil Direktorat Jenderal Pembendaharaan Provinsi Sumatera Barat
Waktu Penelitian : 17 Agustus s.d 17 Oktober 2016
Dosen Pembimbing 1 : Dr. Rizal, M.Ag.
Dosen Pembimbing 2 : Gampito, SE., M.Si.

untuk itu, diharapkan kiranya Bapak/Ibu berkenan memberi izin penelitian mahasiswa yang bersangkutan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terimakasih.

Ketua


Ulya Azzahra, S.H., M.Hum.
NIP. 197503031999031004

Tembusan:
1. Rektor IAIN Batusangkar (Sebagai Laporan)
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Batusangkar.



**KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN
KANTOR WILAYAH PROVINSI SUMATERA BARAT**

Jl. Khalid Sulaiman No. 3 Padang 25136
Telepon : (0751) 7051253-7054731-7054734 FAX : (0751) 7051020
SITUS : www.kanwilkgpn-sumbang.net

Nomor : S-1349/MPB.03/BG.0101/2016
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Hal : Izin Penelitian

26 Agustus 2016

Yth. Ketua Institut Agama Islam Negeri Batusangkar
Jalan Sudirman No 137 Kuburajo Lima Kaum Batusangkar

Sehubungan dengan surat Saudara Nomor B-421/ln.27/LI/TL.00/08 /2016 tanggal 16 Agustus 2016 hal Mohon Izin Penelitian, bersama ini disampaikan bahwa kami menerima mahasiswa bapak untuk melakukan pengumpulan data untuk proses Penulisan Laporan penelitian pada Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih

Kepala Kantor
Supriyo
NIP. 19561203 197802 1 002

**DAFTAR PERNYATAAN/INSTRUMEN PENELITIAN UNTUK
RESPONDEN TENTANG
PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN PROVINSI
SUMATERA BARAT**

Kepada Yth :
Bapak/Ibu/Sdr/i Responden Penelitian
di

Tempat

Dengan hormat,

Saya Ade Guspendi Nim 12232014 adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Syariah Konsentrasi Manajemen Syariah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar, bermaksud mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat”.

Dengan mengharapkan bantuan Bapak/Ibu/Sdr/i dan rasa hormat saya kiranya dapat mengisi pernyataan ini dengan sejujurnya sesuai dengan kenyataan yang dirasakan oleh Bapak/Ibu/Sdr/i dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Daftar pernyataan ini saya buat dalam rangka menyusun penulisan skripsi untuk mencapai gelar Strata 1 (S-1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Syariah Konsentrasi Manajemen Syariah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar. Oleh karena itu bila harapan ini terpenuhi, maka besarlah sumbangan Bapak/Ibu/Sdr/i bagi peneliti khususnya dan bagi ilmu pengetahuan pada umumnya.

Atas bantuan Bapak/Ibu/Sdr/i diucapkan terima kasih.

Hormat saya,
Peneliti

Ade Guspendi

IDENTITAS RESPONDEN

Nomor Responden : (diisi oleh peneliti)

Jenis Kelamin :

Jabatan :

Masa Kerja :

Pendidikan Terakhir :

PETUNJUK PENGISIAN KUISIONER

Pernyataan di dalam kuisisioner ini merupakan pernyataan deskriptif.

Jika pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi yang sedang Bapak/Ibu/Sdr/i gambarkan, maka berilah tanda ceklis (✓) pada salah satu alternatif jawaban dari pernyataan yang disediakan dibawah ini :

Pilihan Jawaban : SS = SANGAT SETUJU

S = SETUJU

RR = RAGU-RAGU

TS = TIDAK SETUJU

STS = SANGAT TIDAK SETUJU

Jawaban apapun yang akan dipilih tidak akan mempengaruhi jabatan atau kedudukan atau merugikan Bapak/Ibu/Sdr/i. Oleh karena itu, peneliti mohon partisipasi dan bantuannya, agar tidak ragu-ragu dalam menjawabnya.

DAFTAR PERNYATAAN

I. Kepemimpinan (X1)

Pilihan Jawaban : SS = SANGAT SETUJU

S = SETUJU

RR = RAGU-RAGU

TS = TIDAK SETUJU

STS = SANGAT TIDAK SETUJU

No.	Pernyataan/Pertanyaan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Pimpinan memberikan keterangan/ penjelasan kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas/ pekerjaan untuk menciptakan iklim yang kondusif					
2.	Pimpinan memberikan keterangan yang sesuai dengan tugas para pegawai					
3.	Pimpinan mengadakan pertemuan/ rapat untuk membahas masalah yang terjadi di tempat kerja					
4.	Adanya ketegasan pimpinan dalam pengambilan keputusan					
5.	Pimpinan memberikan dukungan yang positif terhadap pekerjaan yang dilakukan					
6.	Pimpinan berkomunikasi dengan jelas kepada para pegawai					

7.	Dorongan pimpinan kepada para pegawai untuk terus belajar bagi peningkatan kapasitas organisasi					
8.	Pimpinan meningkatkan perhatian para pegawai terhadap kesamaan persepsi untuk meluruskan permasalahan dalam mencapai tujuan					
9..	Pimpinan memberikan bekal kepada para pegawai agar selalu mampu berpikir untuk menyelesaikan tugasnya dari berbagai dimensi pekerjaan					
10.	Pimpinan memberikan contoh teladan yang baik kepada para pegawai					
11.	Pimpinan mempraktikkan apa yang mereka putuskan					
12.	Pimpinan menghadapi tantangan tugas dengan tetap mampu memelihara suasana kerja yang menyenangkan					
13.	Pimpinan mendorong perubahan pola pikir kearah yang lebih baik					
14.	Pimpinan sangat simpati terhadap para pegawai dan memberikan nasihat apabila terjadi kesalahan					
15.	Pimpinan memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya					

Sumber: Veithzal Rivai Dan Ella Jauvani Sagala serta Riduwan

II. Motivasi Kerja (X2)

Pilihan Jawaban : SS = SANGAT SETUJU

S = SETUJU

RR = RAGU-RAGU

TS = TIDAK SETUJU

STS = SANGAT TIDAK SETUJU

No.	Pernyataan/Pertanyaan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Pekerjaan saat ini memberi daya tarik dan tantangan tersendiri bagi saya					
2.	Dalam melaksanakan tugas, saya memperhatikan petunjuk dan prosedur kerja					
3.	Saya menyelesaikan tugas dengan baik, demi meningkatkan kualitas pekerjaan					
4.	Saya bangga dengan tugas (jabatan) yang saya jalani sekarang					
5.	Sadar atas tugas dan tanggung jawab terhadap masalah yang sedang dikerjakan					
6.	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kebiasaan					
7.	Untuk mencapai prestasi yang tinggi saya mempedomani hasil kerja rekan saya yang berpengalaman					
8.	Atasan meningkatkan motivasi kerja pegawai					
9.	Atasan memperhatikan masalah tugas dan tanggung jawab pegawai					

10.	Atasan senantiasa memberikan perhatian kepada para pegawai terhadap masalah yang dihadapi dalam proses pekerjaan					
11.	Gaji yang saya terima sesuai dengan tantangan tugas yang saya kerjakan					
12.	Adanya tunjangan yang diberikan oleh kantor dalam hal pekerjaan atau tugas yang dilakukan					

Sumber: Veithzal Rivai Dan Ella Jauvani Sagala

III. Kinerja (Y)

Pilihan Jawaban : SS = SANGAT SETUJU

S = SETUJU

RR = RAGU-RAGU

TS = TIDAK SETUJU

STS = SANGAT TIDAK SETUJU

No.	Pernyataan/Pertanyaan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya lebih mengutamakan kualitas pekerjaan dari pada kuantitas pekerjaan					
2.	Saya mampu mencapai standar kualitas yang diinginkan oleh kantor					
3.	Saya tepat waktu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan					
4.	Bila pekerjaan saya belum selesai saya tidak akan pulang kantor					

5.	Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan, meskipun ada keperluan pribadi yang mendesak					
6.	Memiliki antusiasme (semangat kerja) tinggi dalam melaksanakan Pekerjaan					
7.	Tanpa disuruh oleh atasan, saya kerjakan tugas yang menjadi tanggung jawab saya					
8.	Selalu mengikuti standar operasional prosedur yang telah ditetapkan dalam melaksanakan pekerjaan					
9.	Menemukan temuan baru dalam menyelesaikan pekerjaan dan masalah yang dihadapi					
10.	Menyelesaikan pekerjaan dengan ketelitian tinggi					
11.	Saya dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan permintaan pimpinan					

Sumber: Veithzal Rivai Dan Ella Jauvani Sagala

Lampiran 1: Tabulasi Data

1) Tabulasi Data Kepemimpinan

R	Kepemimpinan															Total Skor
	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8	KP9	KP10	KP11	KP12	KP13	KP14	KP15	
1	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
4	3	5	5	3	3	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	64
5	5	5	5	5	3	3	5	4	4	5	5	5	5	3	5	67
6	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	64
7	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	3	5	5	4	3	66
8	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	3	4	3	4	62
9	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	5	4	5	69
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
12	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	65
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
14	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	66
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
17	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	67
18	4	4	5	5	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	60
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
20	4	5	4	4	3	5	3	4	5	4	5	3	5	4	4	62
21	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	70
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
24	4	4	5	4	4	4	3	4	5	3	5	5	4	4	4	62
25	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	61

26	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	66
27	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	70
28	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	69
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
31	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	72
32	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	63
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	71
34	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	71
35	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	63
36	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	4	5	5	5	4	69
37	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	73
38	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	63
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
	177	183	182	182	170	182	173	174	173	176	177	172	178	173	176	2648

11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
12	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	53
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
14	4	5	5	4	4	3	3	4	5	3	4	5	49
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
17	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	57
18	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	51
19	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	54
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
21	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
25	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	54
26	5	5	4	5	5	3	5	5	4	3	4	5	53
27	5	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	55
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
31	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	50
32	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	50
33	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	58
34	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	56
35	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	51
36	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	56
37	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	47
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
	173	178	173	176	179	176	173	173	173	170	176	177	2097

3) Tabulasi Data Motivasi Setelah Uji Validitas

R	Motivasi Kerja											Total Skor
	M1	M2	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
1	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	48
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	51
5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	45
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
7	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	51
8	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	45
9	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	42
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
12	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	49
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
14	4	5	4	4	3	3	4	5	3	4	5	44
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
17	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	53
18	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	47
19	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	49
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
21	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	54
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
25	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	50
26	5	5	5	5	3	5	5	4	3	4	5	49
27	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	51

28	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	42
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
31	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	46
32	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	45
33	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	53
34	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	52
35	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	46
36	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	52
37	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	43
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
	173	178	176	179	175	173	173	172	169	176	177	1921

[illegible]

13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
14	4	4	3	4	4	4	5	5	3	4	5	45
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
17	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	51
18	5	5	3	4	5	4	4	5	3	5	5	48
19	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	53
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
21	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	52
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
25	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	49
26	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	46
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
28	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	48
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
31	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	46
32	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	52
33	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	54
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
35	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	47
36	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	49
37	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	51
38	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	50
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
	181	178	173	181	182	179	180	179	168	177	179	1957

Lampiran 2: Uji Validitas dan Reliabilitas

1) Uji validitas

a. Kepemimpinan

Correlations

[illegible]

	Sig. (2-tailed)	.004	.912	.041	.064		.006	.060	.055	.080	.019	.049	.026	.312	.080	.019	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item6	Pearson Correlation	.308	.403**	.267	.244	.427**	1	.124	.461**	.517**	.330*	.224	.282	.345*	.441**	.252	.611**
	Sig. (2-tailed)	.053	.010	.096	.130	.006		.447	.003	.001	.037	.165	.077	.029	.004	.117	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item7	Pearson Correlation	.234	.334*	.136	.324*	.301	.124	1	.516**	-.014	.238	.301	.209	.077	-.014	.238	.451**
	Sig. (2-tailed)	.147	.035	.404	.041	.060	.447		.001	.934	.140	.059	.194	.637	.934	.140	.004
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item8	Pearson Correlation	.354*	.379*	.315*	.461**	.306	.461**	.516**	1	.347*	.277	.354*	.319*	.322*	.113	.440**	.647**
	Sig. (2-tailed)	.025	.016	.048	.003	.055	.003	.001		.028	.084	.025	.045	.043	.487	.005	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item9	Pearson Correlation	.339*	.293	.318*	.140	.280	.517**	-.014	.347*	1	.339*	.415**	.755**	.464**	.526**	.268	.663**
	Sig. (2-tailed)	.032	.066	.045	.391	.080	.001	.934	.028		.033	.008	.000	.003	.000	.094	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item10	Pearson Correlation	.411**	.416**	.362*	.173	.368*	.330*	.238	.277	.339*	1	.569**	.372*	.299	.339*	.485**	.654**
	Sig. (2-tailed)	.008	.008	.022	.286	.019	.037	.140	.084	.033		.000	.018	.061	.033	.002	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item11	Pearson Correlation	.321*	.394*	.431**	.055	.313*	.224	.301	.354*	.415**	.569**	1	.316*	.283	.263	.490**	.623**

	Sig. (2-tailed)	.044	.012	.006	.736	.049	.165	.059	.025	.008	.000		.047	.077	.100	.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item12	Pearson Correlation	.316*	.220	.380*	.090	.351*	.282	.209	.319*	.755**	.372*	.316*	1	.359*	.351*	.192	.625**
	Sig. (2-tailed)	.047	.173	.016	.581	.026	.077	.194	.045	.000	.018	.047		.023	.026	.235	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item13	Pearson Correlation	.452**	.338*	.286	.429**	.164	.345*	.077	.322*	.464**	.299	.283	.359*	1	.539**	.377*	.618**
	Sig. (2-tailed)	.003	.033	.074	.006	.312	.029	.637	.043	.003	.061	.077	.023		.000	.016	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item14	Pearson Correlation	.263	.210	.236	.140	.280	.441**	-.014	.113	.526**	.339*	.263	.351*	.539**	1	.409**	.562**
	Sig. (2-tailed)	.100	.193	.143	.391	.080	.004	.934	.487	.000	.033	.100	.026	.000		.009	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item15	Pearson Correlation	.569**	.243	.362*	.566**	.368*	.252	.238	.440**	.268	.485**	.490**	.192	.377*	.409**	1	.678**
	Sig. (2-tailed)	.000	.131	.022	.000	.019	.117	.140	.005	.094	.002	.001	.235	.016	.009		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
TotalSkor	Pearson Correlation	.701**	.558**	.584**	.568**	.595**	.611**	.451**	.647**	.663**	.654**	.623**	.625**	.618**	.562**	.678**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

b. Motivasi kerja

Correlations

		Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	TotalSkor
Item1	Pearson Correlation	1	.338*	.388*	.632**	.516**	.325*	.595**	.544**	.244	.303	.414**	.483**	.672**
	Sig. (2-tailed)		.033	.013	.000	.001	.041	.000	.000	.130	.058	.008	.002	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item2	Pearson Correlation	.338*	1	.402*	.492**	.548**	.145	.343*	.338*	.343*	.038	.287	.442**	.542**
	Sig. (2-tailed)	.033		.010	.001	.000	.373	.030	.033	.030	.816	.072	.004	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item3	Pearson Correlation	.388*	.402*	1	.472**	.272	.216	.141	.183	.299	-.091	.079	.144	.403**
	Sig. (2-tailed)	.013	.010		.002	.089	.181	.387	.260	.061	.576	.629	.376	.010
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item4	Pearson Correlation	.632**	.492**	.472**	1	.756**	.539**	.571**	.523**	.403**	.386*	.479**	.537**	.799**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.002		.000	.000	.000	.001	.010	.014	.002	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item5	Pearson Correlation	.516**	.548**	.272	.756**	1	.593**	.645**	.516**	.562**	.549**	.654**	.701**	.870**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.089	.000		.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000

	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item6	Pearson Correlation	.325*	.145	.216	.539**	.593**	1	.448**	.325*	.448**	.726**	.703**	.502**	.734**
	Sig. (2-tailed)	.041	.373	.181	.000	.000		.004	.041	.004	.000	.000	.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item7	Pearson Correlation	.595**	.343*	.141	.571**	.645**	.448**	1	.595**	.255	.358*	.403**	.456**	.693**
	Sig. (2-tailed)	.000	.030	.387	.000	.000	.004		.000	.112	.023	.010	.003	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item8	Pearson Correlation	.544**	.338*	.183	.523**	.516**	.325*	.595**	1	.507**	.464**	.523**	.483**	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000	.033	.260	.001	.001	.041	.000		.001	.003	.001	.002	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item9	Pearson Correlation	.244	.343*	.299	.403**	.562**	.448**	.255	.507**	1	.420**	.571**	.622**	.683**
	Sig. (2-tailed)	.130	.030	.061	.010	.000	.004	.112	.001		.007	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item10	Pearson Correlation	.303	.038	-.091	.386*	.549**	.726**	.358*	.464**	.420**	1	.772**	.516**	.672**
	Sig. (2-tailed)	.058	.816	.576	.014	.000	.000	.023	.003	.007		.000	.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item11	Pearson Correlation	.414**	.287	.079	.479**	.654**	.703**	.403**	.523**	.571**	.772**	1	.846**	.811**
	Sig. (2-tailed)	.008	.072	.629	.002	.000	.000	.010	.001	.000	.000		.000	.000

[illegible][illegible]

Item9	Pearson Correlation	.316*	.069	.400*	.562**	.750**	.363*	.471**	.471**	1	.771**	.527**	.734**
	Sig. (2-tailed)	.047	.671	.011	.000	.000	.021	.002	.002		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item10	Pearson Correlation	.414**	.287	.479**	.654**	.697**	.403**	.523**	.574**	.771**	1	.846**	.832**
	Sig. (2-tailed)	.008	.072	.002	.000	.000	.010	.001	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item11	Pearson Correlation	.483**	.442**	.537**	.701**	.508**	.456**	.483**	.624**	.527**	.846**	1	.813**
	Sig. (2-tailed)	.002	.004	.000	.000	.001	.003	.002	.000	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
TotalSkor	Pearson Correlation	.653**	.521**	.774**	.873**	.748**	.700**	.713**	.691**	.734**	.832**	.813**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

d. Kinerja

Correlations													
		Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	TotalSkor
Item1	Pearson Correlation	1	.558**	.370*	.499**	.408**	.510**	.451**	.504**	.453**	.514**	.504**	.701**
	Sig. (2-tailed)		.000	.019	.001	.009	.001	.004	.001	.003	.001	.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item2	Pearson Correlation	.558**	1	.547**	.558**	.562**	.378*	.503**	.750**	.345*	.747**	.649**	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.016	.001	.000	.029	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item3	Pearson Correlation	.370*	.547**	1	.458**	.312*	.511**	.310	.339*	.511**	.400*	.339*	.634**
	Sig. (2-tailed)	.019	.000		.003	.050	.001	.052	.032	.001	.010	.032	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item4	Pearson Correlation	.499**	.558**	.458**	1	.776**	.595**	.751**	.504**	.375*	.514**	.404**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.003		.000	.000	.000	.001	.017	.001	.010	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item5	Pearson Correlation	.408**	.562**	.312*	.776**	1	.585**	.550**	.601**	.329*	.617**	.418**	.748**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.050	.000		.000	.000	.000	.038	.000	.007	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item6	Pearson Correlation	.510**	.378*	.511**	.595**	.585**	1	.465**	.421**	.542**	.336*	.252	.698**
	Sig. (2-tailed)	.001	.016	.001	.000	.000		.002	.007	.000	.034	.117	.000

	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item7	Pearson Correlation	.451**	.503**	.310	.751**	.550**	.465**	1	.651**	.390*	.657**	.651**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.004	.001	.052	.000	.000	.002		.000	.013	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item8	Pearson Correlation	.504**	.750**	.339*	.504**	.601**	.421**	.651**	1	.407**	.803**	.799**	.815**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.032	.001	.000	.007	.000		.009	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item9	Pearson Correlation	.453**	.345*	.511**	.375*	.329*	.542**	.390*	.407**	1	.521**	.407**	.664**
	Sig. (2-tailed)	.003	.029	.001	.017	.038	.000	.013	.009		.001	.009	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item10	Pearson Correlation	.514**	.747**	.400*	.514**	.617**	.336*	.657**	.803**	.521**	1	.904**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.010	.001	.000	.034	.000	.000	.001		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Item11	Pearson Correlation	.504**	.649**	.339*	.404**	.418**	.252	.651**	.799**	.407**	.904**	1	.757**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.032	.010	.007	.117	.000	.000	.009	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
TotalSkor	Pearson Correlation	.701**	.794**	.634**	.782**	.748**	.698**	.769**	.815**	.664**	.845**	.757**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

2) Uji Reliabilitas

a. Kepemimpinan

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	61.78	24.948	.643	.863
Item2	61.63	26.035	.488	.869
Item3	61.65	25.874	.517	.868
Item4	61.65	25.721	.492	.869
Item5	61.95	24.767	.499	.870
Item6	61.65	25.464	.540	.867
Item7	61.88	25.907	.339	.878
Item8	61.85	25.362	.583	.865
Item9	61.88	24.779	.591	.864
Item10	61.80	24.985	.584	.865
Item11	61.78	25.410	.554	.866
Item12	61.90	24.451	.532	.868
Item13	61.75	25.423	.548	.867
Item14	61.88	25.446	.476	.870
Item15	61.80	24.831	.612	.864

b. Motivasi sebelum reliabilitas

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	48.10	17.938	.609	.894
Item2	47.97	18.384	.456	.901
Item3	48.10	18.964	.299	.908
Item4	48.03	17.256	.754	.887
Item5	47.95	16.869	.839	.883
Item6	48.03	16.794	.659	.891
Item7	48.10	17.118	.611	.894
Item8	48.10	17.785	.650	.892
Item9	48.10	17.169	.600	.895
Item10	48.18	16.969	.578	.897
Item11	48.03	17.204	.768	.887
Item12	48.00	17.231	.753	.887

c. Setelah uji validitas

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	43.70	17.241	.585	.904
Item2	43.57	17.687	.431	.911
Item3	43.63	16.599	.723	.898
Item4	43.55	16.100	.841	.892
Item5	43.65	15.772	.670	.901
Item6	43.70	16.318	.618	.903
Item7	43.70	16.985	.655	.901
Item8	43.73	16.204	.602	.904
Item9	43.80	15.703	.648	.903
Item10	43.63	16.343	.793	.894
Item11	43.60	16.400	.769	.895

d. Kinerja

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	44.40	16.349	.634	.911
Item2	44.48	15.948	.745	.906
Item3	44.60	16.349	.545	.916
Item4	44.40	15.990	.730	.907
Item5	44.38	15.881	.684	.909
Item6	44.45	15.895	.617	.913
Item7	44.43	16.046	.714	.908
Item8	44.45	15.844	.770	.905
Item9	44.73	15.846	.568	.917
Item10	44.50	15.744	.807	.903
Item11	44.45	16.100	.701	.908

Lampiran 3: Pengujian Hipotesis

		Correlations		
		Kepemimpinan	Motivasi Kerja	Kinerja
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	.475**	.508**
	Sig. (2-tailed)		.002	.001
	N	40	40	40
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	.475**	1	.553**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000
	N	40	40	40
Kinerja	Pearson Correlation	.508**	.553**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	
	N	40	40	40

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

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Kinerja
/METHOD=ENTER Kepemimpinan Motivasi
/SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) .

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja, Kepemimpinan ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.619 ^a	.383	.350	3.533

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	287.062	2	143.531	11.502	.000 ^b
	Residual	461.713	37	12.479		
	Total	748.775	39			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kepemimpinan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.751	7.689		1.658	.106
	Kepemimpinan	.259	.120	.317	2.159	.037
	Motivasi Kerja	.397	.145	.402	2.743	.009

a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	45.72	53.97	48.92	2.713	40
Std. Predicted Value	-1.180	1.859	.000	1.000	40
Standard Error of Predicted Value	.579	1.531	.939	.234	40
Adjusted Predicted Value	45.10	53.83	48.92	2.728	40
Residual	-7.743	9.275	.000	3.441	40
Std. Residual	-2.192	2.626	.000	.974	40
Stud. Residual	-2.252	2.713	.001	1.014	40
Deleted Residual	-8.175	9.904	.009	3.733	40
Stud. Deleted Residual	-2.392	2.990	.008	1.059	40
Mahal. Distance	.074	6.354	1.950	1.509	40
Cook's Distance	.000	.240	.029	.058	40
Centered Leverage Value	.002	.163	.050	.039	40

a. Dependent Variable: Kinerja

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja

