

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN  
KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR UNIT  
PENYELENGGARA BANDAR UDARA  
KELAS I MOPAH MERAUKE**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister manajemen**

**Disusun Oleh :**

**ARI SARBANI**

**NIM. 500660482**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2017**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
MAGISTER SUMBER DAYA MANUSIA**

**PERNYATAAN**

**TAPM yang berjudul PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR UNIT PENYELENGGARA BANDAR UDARA KELAS I MOPAH MERAUKE Adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan benar.  
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (palgiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.**

Jayanura, 29 Agustus 2016

**MATERAI  
EMPEL**

TGL  
57AEF162828636

**000**  
EMPEL  
RUPIAH



(Ari Sarbani)  
NIM.500660482

## ABSTRAK

### **Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke**

**Ari Sarbani**  
**wiwik [ajeng@yahoo.co.id](mailto:ajeng@yahoo.co.id)**  
**Program Pasca Sarjana**  
**Universitas Terbuka**

Sumber Daya Manusia adalah faktor sentral dalam organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Untuk itu Sumber Daya Manusia perlu dikembangkan dan diperhatikan agar kualitas Sumber Daya Manusia tersebut dapat ditingkatkan, sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi dimana Sumber Daya Manusia tersebut berada. Sumber Daya Manusia yang profesional dan berkualitas akan membentuk kinerja karyawan, baik individu maupun kelompok yang tinggi yang kemudian berdampak pada efektifitas organisasi secara keseluruhan. Persoalannya adalah bagaimana dapat menciptakan Sumber Daya Manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional secara simultan dan secara parsial terhadap kinerja Pegawai . Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan sampel sebanyak 130 staf Bandara Udara Kelas I Mopah Merauke . Analisis data menggunakan regresi berganda untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : Secara bersama-sama variabel kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap peningkatan Kinerja Pegawai Pada kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke. Dan Secara partial baik variabel kepemimpinan, motivasi serta komitmen organisasional menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke.

**Kata Kunci : Pengaruh, Kepemimpinan, Motivasi, Komitmen Organisasional, Kinerja Pegawai.**

## ABSTRACT

### **The Influence Of Leadership, Motivation And Commitment To Organizational Performance Of Employees In the Office Unit Organizer Mopah Airport Class I Merauke**

**Ari Sarbani**  
**wiwik ajeng@yahoo.co.id**  
**PostGraduate Programme**  
**Open University**

Human resources are a central factor in the organization. In any form and its objectives, the organization was made based on a wide range of vision for the benefit of human being and in the implementation of its mission is managed and administered by a human being. Because of this reason human resources are need to be developed and taken care to enhance the quality of human resources , so as to have an impact on increasing the performance of the organization where about human resources are located. Professional and quality of human resources will form the performance of employees, both individuals and rank level groups will impact the whole effectiveness of the Organization .The issue case is how can create human resources that can generate optimal performance to achieve the objectives of the organization .

The purpose of this research is to know and explain the influence of leadership, motivation and organizational commitment to simultaneously and partially to the performance of employees.

This research uses a quantitative approach, and the samples are 130 class I Airport staffs in Mopah, Merauke. Data analysis uses multiple regression to know the influence of the free variable on bound variable.

The results showed that the variables such as leadership, motivation and organizational commitment to provide significant and positive influence to increase the performance of employees of The Office Unit Organizer Mopah Airport class I Merauke . And in a partially , the leadership variable , motivational variable and organizational commitment variable are significant effects showing to the performance of Employees In the Office Unit Organizer Mopah Airport class I Merauke.

**Key Words:** The Influence, The Leadership, The Motivation, The Organizational Commitment, The Performance Of Employees.

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : Ari Sarbani  
NIM : 500660482  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Jumad, 16 Desember 2016

Waktu : 08.00 WIT

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji  
Nama : Dr. Tita Rosita, M.P.D.

Tanda tangan

Penguji Ahli  
Nama : Dr. Agus Maulana, M.S.M.

Penguji I  
Nama : Dr. Jack Henry Syauta, SE, M.Sc. Agr.

Penguji II  
Nama : Suciati, M.Sc., Ph.D.

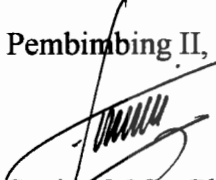
## PERSETUJUAN TAPM

**Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke**

Penyusun : Ari Sarbani  
 NIM : 500660482  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Hari/Tanggal : Jumad ,16 Desember 2016


Menyetujui :

Pembimbing II,



Suciati, M.Sc., Ph.D  
 NIP. 19520213 198503 2 001

Pembimbing I,



Dr. Jack Henfy Syarta, SE, M.Sc. Agr  
 NIP. 19670619 199601 1 001

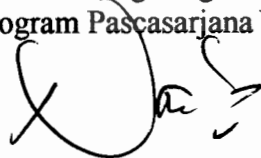
Penguji Ahli



Dr. Agus Maulana, M.S.M

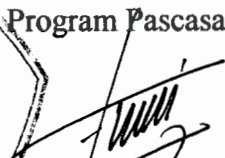
Mengetahui :

Ketua Bidang Magister Manajemen  
 Program Pascasarjana Universitas Terbuka

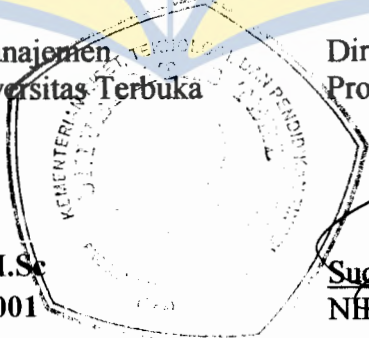


Mohamad Nasoha, SE, M.Sc  
 NIP. 19781111 200501 1 001

Direktur  
 Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc., Ph.D  
 NIP. 19520213 198503 2 001



**RIWAYAT HIDUP**

Nama : ARI SARBANI  
NIM : 500660482  
Program Studi : Magister Manajemen  
Tempat / Tanggal Lahir : Sukoharjo, 31 Oktober 1979

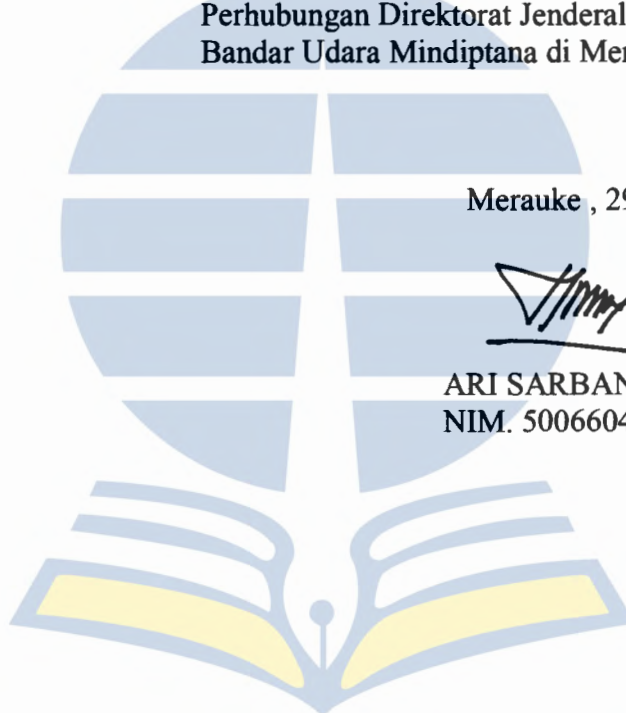
Riwayat Pendidikan : Lulus SD di Kedung Jambal , Sukoharjo pada tahun 1992  
Lulus SMP di Karangdowo, Klaten pada tahun 1995  
Lulus SMA di Surakarta pada tahun 1998  
Lulus S1 di Merauke pada tahun 2004

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2006 hingga sekarang sebagai PNS Kementerian  
Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara  
Bandar Udara Mindiptana di Merauke

Merauke , 29 Agustus 2016



ARI SARBANI  
NIM. 500660482



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister ( TAPM ) yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan , Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke ”**

Maksud dari penyusunan Tugas Akhir Program Magister ( TAPM ) ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh ujian pasca sarjana pada Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.

Dalam penyusunan Tugas Akhir Program Magister ( TAPM ) ini, banyak pihak yang sangat membantu penulis dalam berbagai hal. Oleh karena itu, penulis sampaikan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Bapak Dr. Jack Henry Syauta,SE.M.Sc.Agr. selaku pembimbing I.
2. Ibu Suciati, M.Sc,Ph.D selaku pembimbing II.
3. Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed., Ph.D. selaku Rektor Universitas Terbuka.
4. Dr. Sardjijo, M.Si , selaku Kepala UPBJJ-UT Jayapura.
5. Seluruh dosen, staf dan karyawan Program Pasca Sarjana UPBJJ-UT Jayapura
6. Seluruh Pegawai pada Kantor UPBU Kelas I Mopah Merauke

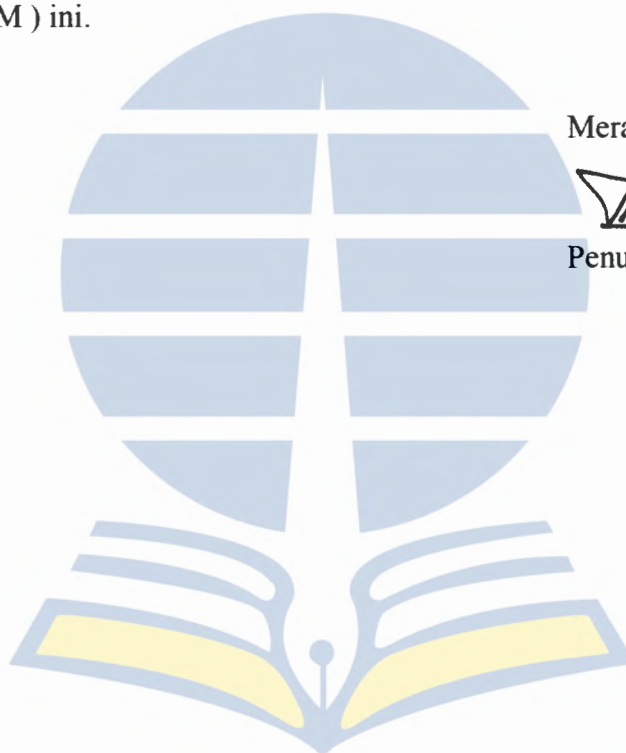


7. Orang tua tercinta yang telah sangat banyak memberikan doa dan dukungannya kepada penulis baik secara moril maupun materil sehingga Tugas Akhir Program Magister ( TAPM ) ini dapat diselesaikan penulis.
8. Suami dan anak tercinta serta keluarga dan kerabat yang senantiasa memberikan doa serta dukungan semangat kepada penulis.
9. Sahabat serta rekan-rekan seperjuangan tercinta yang tak henti memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis.
10. Semua pihak yang telah banyak membantu dalam penyusunan Tugas Akhir Program Magister ( TAPM ) ini.

Merauke, 29 Agustus 2016



Penulis

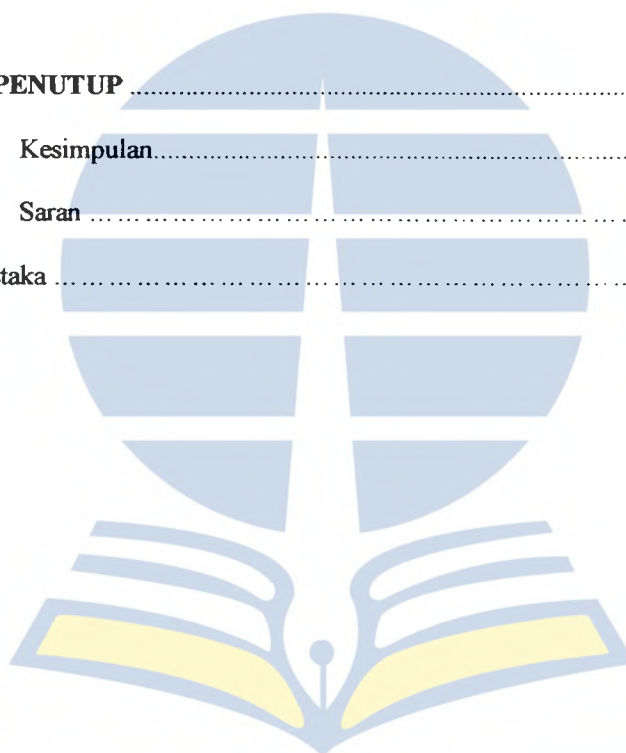


## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Lembar Persetujuan .....	ii
Abstrak .....	iii
Kata Pengantar .....	iv
Daftar Isi .....	v
Daftar Tabel .....	vii
Daftar Gambar .....	viii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	14
C. Tujuan Penelitian .....	14
D. Manfaat Penelitian .....	15
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>17</b>
A. Kajian Teoritis .....	17
1. Kepemimpinan .....	17
a. Peran Kepemimpinan .....	17
b. Pendekatan Sifat Kepemimpinan .....	22
2. Motivasi .....	23
a. Pengertian Motivasi .....	23
b. Teori Motivasi .....	24

3. Komitmen Organisasional.....	33
a. Pengertian Komitmen Organisasional.....	33
b. Komponen Komitmen Organisasional.....	35
4. Kinerja .....	37
a. Pengertian Kinerja .....	37
b. Pengukuran Kinerja .....	41
B. Penelitian Terdahulu .....	43
C. Model Penelitian.....	46
D. Hipotesis Penelitian .....	49
E. Operasional Variabel Penelitian.....	50
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>51</b>
A. Operasional Variabel .....	51
B. Desain Penelitian .....	52
C. Populasi dan Sampel .....	52
D. Instrumen Penelitian .....	52
E. Prosedur Pengumpulan Data .....	64
F. Metode Analisis Data .....	65
1. Analisis Kualitatif Deskriptif.....	65
2. Analisis Kuantitatif.....	66
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>70</b>
A. Hasil Penelitian .....	70
1. Deskripsi Obyek Penelitian .....	70
2. Tugas Masing – Masing Seksi.....	73
3. Deskriptif Responden .....	74
4. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	76

5. Pengujian Model Regresi .....	83
6. Uji Hipotesis Penelitian .....	88
7. Analisa Regresi dan Korelasi .....	91
<b>B. Pembahasan .....</b>	<b>93</b>
1. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasional secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai .....	93
2. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasional secara Partial terhadap Kinerja Pegawai .....	96
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>103</b>
A. Kesimpulan.....	103
B. Saran .....	104
Daftar Pustaka .....	105



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Daftar Kinerja Pegawai.....	5
Tabel 1.2. Daftar Disiplin Kerja Pegawai.....	8
Tabel 3.1. Operasional Variabel Penelitian .....	51
Tabel 3.2. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan.....	56
Tabel 3.3. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi.....	56
Tabel 3.4. Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Oganisasional...	57
Tabel 3.5. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja.....	58
Tabel 3.6. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan.....	60
Tabel 3.7. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi.....	60
Tabel 3.8. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasional	61
Tabel 3.9. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja.....	61
Tabel 4.1. Responden Menurut Jenis Kelamin .....	74
Tabel 4.2. Responden Menurut Tingkat Pendidikan .....	75
Tabel 4.3. Responden Menurut Masa Kerja .....	75
Tabel 4.4 Dasar Interpretasi Skor Item dalam Variabel Penelitian .....	77
Tabel 4.5 Rata-rata Persepsi Responden Varaibel Kepemimpinan (X1).	77
Tabel 4.6 Rata-rata Persepsi Responden Varaibel Motivasi (X2).....	79
Tabel 4.7 Rata-rata Persepsi Responden Varaibel Komitmen Organisasional (X3).....	80
Tabel 4.8 Rata-rata Persepsi Responden Varaibel Kinerja (Y).....	82
Tabel 4.9. Hasil Uji Multikolinieritas.....	85
Tabel 4.10. Uji Autokorelasi .....	87
Tabel 4.11. Hasil Uji Simultan .....	88
Tabel 4.12. Hasil Uji Parsial .....	89
Tabel 4.13. Hasil Uji Regresi Linier Berganda .....	91
Tabel 4.14. Hasil Perhitungan R Multiple dan Adjusted R Square	93

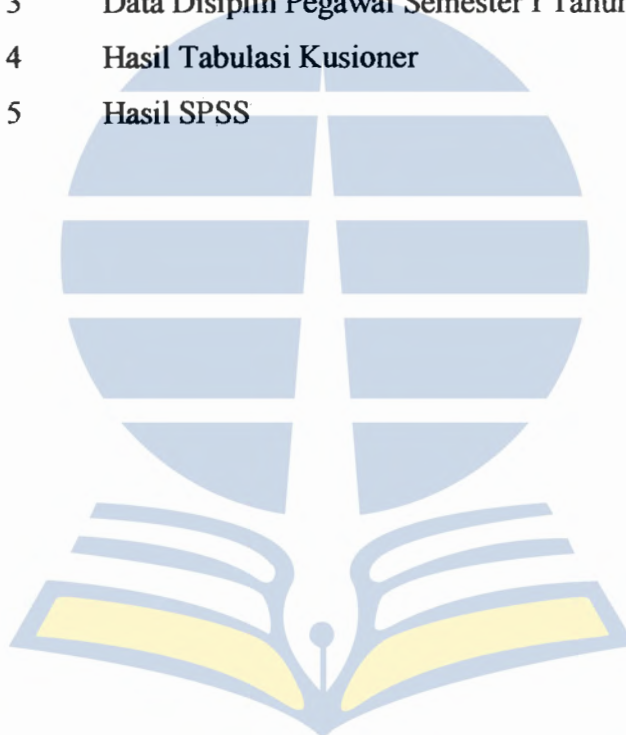
**DAFTAR GAMBAR**

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1.Perbandingan Empat Teori Kepuasan Motivasi.....	32
Gambar 2.2.Model Penelitian.....	49
Gambar 4.1. Uji Normalitas .....	84
Gambar 4.2. Uji Heteroskedastisitas .....	86
Gambar 4.3.Gambar daerah Kritis Uji Durbin Watson .....	87



**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran	1	Kuisisioner Penelitian
Lampiran	2	Data Kinerja Pegawai Semester I Tahun 2015
Lampiran	2	Data Kinerja Pegawai Semester II Tahun 2015
Lampiran	2	Data Kinerja Pegawai Semester I Tahun 2016
Lampiran	3	Data Disiplin Pegawai Semester I Tahun 2015
Lampiran	3	Data Disiplin Pegawai Semester II Tahun 2015
Lampiran	3	Data Disiplin Pegawai Semester I Tahun 2016
Lampiran	4	Hasil Tabulasi Kuisisioner
Lampiran	5	Hasil SPSS



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Berkaitan dengan perkembangan pemerintahan saat ini, dimana setiap organisasi pemerintah dituntut menjadi organisasi pemerintah yang mempunyai ciri *goods governance* atau pemerintahan yang baik, yaitu pemerintah yang bersih, transparan dan mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat (*public service*), ini merupakan ukuran kinerja bagi setiap instansi pemerintah. (Lembaga Administrasi Negara RI, 1999)

Dalam konsep pemerintahan yang baik kita mengenal juga akuntabilitas kinerja, yaitu: "Suatu kewajiban untuk memberikan pertanggung jawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggung jawaban" (Lembaga Administrasi Negara RI, 1999). Terkait dengan penciptaan pemerintahan yang *good governance* dalam perkembangan dunia saat ini, maka berbagai macam aspek keunggulan dibutuhkan oleh setiap organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Sebuah organisasi baik pemerintah maupun swasta sangat memerlukan adanya suatu potensi dan kekuatan internal yang kokoh dalam rangka menghadapi semua tantangan, hambatan serta perubahan yang ada. Hal ini dikarenakan organisasi yang maju dan berkembang adalah organisasi yang setiap saat mampu mengatasi masalah dengan solusi yang tepat sesuai situasi dan kondisi yang ada. Faktor utama yang dibutuhkan dalam rangka mewujudkan harapan organisasi



tersebut adalah faktor sumber daya manusia. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2008).

Sehubungan dengan itu, maka setiap organisasi senantiasa membutuhkan pegawai/karyawan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Mengingat pegawai merupakan asset penting organisasi, maka banyak hal yang perlu diperhatikan terkait dengan peningkatan kinerjanya. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Sehingga tercapainya kinerja yang baik tersebut tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula.

Sumber Daya Manusia adalah faktor sentral dalam organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Untuk itu Sumber Daya Manusia perlu dikembangkan dan diperhatikan agar kualitas Sumber Daya Manusia tersebut dapat ditingkatkan, sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi dimana Sumber Daya Manusia tersebut berada. Sumber Daya Manusia yang profesional dan berkualitas akan membentuk kinerja karyawan, baik individu maupun kelompok yang tinggi yang kemudian berdampak pada efektifitas organisasi secara keseluruhan. Persoalannya adalah bagaimana dapat menciptakan Sumber Daya Manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Membahas tentang kinerja karyawan/pegawai tidak akan terlepas dengan adanya

faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Mengingat permasalahan sangat kompleks, maka pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi harus cermat dalam mengamati sumber daya yang ada.

Kontribusi pegawai/karyawan sebagai salah satu sumber yang penting bagi organisasi dan memegang peranan yang sangat dominan, karena pegawai/karyawan adalah penghasil kerja bagi organisasi. Hal ini berarti bahwa setiap pekerjaan dalam organisasi selalu dilaksanakan oleh karyawan. Berhasil tidaknya suatu organisasi ditentukan oleh unsur manusia yang melakukan pekerjaan sehingga perlu adanya balas jasa terhadap karyawan sesuai dengan sifat dan keadaannya. Organisasi dituntut untuk memperlakukan pegawai dengan baik dan memandang mereka sebagai manusia yang mempunyai kebutuhan baik materi maupun non materi. Organisasi juga perlu mengetahui, menyadari dan berusaha memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga pegawai bekerja sesuai dengan harapan organisasi (Darmawan, 2007).

Disisi lain, karyawan sebagai motor penggerak organisasi dituntut untuk bekerja dengan lebih bersemangat agar mampu menghadapi persaingan, dan dapat mempertahankan keberadaan organisasi. Menurut Hasibuan (1999) organisasi bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil, namun yang lebih penting adalah mereka bersedia bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan, dan ketrampilan karyawan tidak ada artinya bagi organisasi jika mereka tidak mau bekerja keras dengan menggunakan kemampuan, kecakapan, dan ketrampilan

yang dimilikinya. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa semangat kerja karyawan sangat penting dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi.

Kinerja organisasi pemerintahan yang good governance dapat tercapai jika semua pegawai dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika (Sedarmayanti (2007).

Kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya, atau dengan kata lain kinerja pegawai akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Apa yang dikemukakan Menurut Husein, (1999) tersebut dapat diartikan bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu ataupun kelompok dapat memberikan kekuatan atau pengaruh atas kinerja organisasinya.

Bandar udara kelas I Mopah terletak di Kabupaten Merauke, memiliki landasan Pacu 2.500 m x 45 m. luas terminal 4.000 m<sup>2</sup> dapat menampung 200.000 penumpang. Saat ini bandara Mopah di darati pesawat jenis boeing 737-800. Dengan tiga maskapai yakni Garuda, Sri wijaya dan Lion air. Pada tahun 2015 pergerakan pesawat datang 3.724 dan pergerakan pesawat berangkat 3,739. Hal ini menunjukkan bandara Mopah cukup ramai dengan arus penumpang, terkait dengan itu hal ini membutuh kerja keras dari pihak bandara dalam melayani dan menangani arus penumpang yang ada. Namun berdasarkan hasil pengamatan selama ini menunjukkan bahwa kinerja yang dihasilkan pegawai pada unit

penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke belum optimal. Hal ini ditandai dengan tingkat kehadiran pada hari kerja dan waktu kerja yang tidak tepat seperti yang terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.1.**  
**Daftar Kinerja Pegawai**  
**Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke**  
**Periode : Januari 2015 – Juni 2016**

Responden	Rata-Rata Penilaian Kinerja Pegawai			Keterangan
	Jan-Jun 2015	Juli-Des 2015	Jan-Jun 2016	
1	72	73	70	Kategori Penilaian Kinerja: 0 – 25 Sangat Kurang 26 – 50 Kurang 51 – 75 Cukup 76 – 100 Baik
2	77	77	71	
3	73	73	69	
4	75	76	69	
5	68	68	59	
6	67	69	66	
7	69	69	67	
8	66	68	65	
9	66	66	65	
10	65	66	65	
11	65	65	63	
12	64	66	60	
13	62	63	56	
14	61	62	59	
15	69	67	65	
16	73	70	63	
17	73	70	66	
18	74	69	66	
19	71	65	61	
20	71	64	61	
21	76	70	69	
22	80	71	68	
23	76	69	69	
24	79	71	67	
25	76	69	67	
26	77	68	67	
27	79	71	69	
28	77	69	67	
29	75	71	69	
30	75	71	69	
31	76	71	70	
32	75	72	71	
33	75	72	70	
34	75	72	71	
35	79	75	73	

36	82	78	73
37	76	71	70
38	80	76	74
39	71	68	67
40	66	65	65
41	67	68	65
42	62	64	57
43	60	60	57
44	68	67	62
45	67	70	68
46	65	65	64
47	68	68	66
48	67	67	65
49	72	70	68
50	78	75	73
51	76	72	68
52	80	73	72
53	79	75	70
54	80	74	69
55	73	69	65
56	77	73	56
57	76	72	66
58	75	71	67
59	77	72	67
60	75	71	68
61	71	71	68
62	68	68	64
63	67	67	65
64	70	71	69
65	72	75	71
66	71	74	66
67	71	72	70
68	69	72	69
69	67	68	65
70	72	74	70
71	69	72	69
72	73	76	73
73	70	74	70
74	68	73	63
75	62	68	66
76	62	67	65
77	63	69	67
78	62	67	64
79	60	65	62
80	58	63	59
81	65	68	63
82	64	67	65
83	65	67	65

84	67	68	67
85	72	73	71
86	76	74	66
87	76	72	61
88	76	71	64
89	73	68	64
90	75	70	67
91	76	75	73
92	76	69	67
93	74	70	66
94	77	72	67
95	79	75	70
96	77	74	70
97	75	72	65
98	80	75	71
99	72	71	66
100	74	71	62
101	74	72	68
102	75	72	64
103	69	68	65
104	70	69	65
105	69	72	68
106	71	74	61
107	71	73	61
108	71	73	66
109	81	77	71
110	78	74	71
111	78	70	67
112	68	61	58
113	67	62	59
114	71	67	64
115	68	66	65
116	65	66	63
117	68	67	65
118	69	66	65
119	69	68	64
120	71	70	67
121	72	74	67
122	75	76	65
123	74	73	65
124	74	73	68
125	73	69	67
126	75	69	68
127	72	66	64
128	70	67	66
129	74	71	70
130	74	70	70

Sumber Data : Bagian Kepegawaian Bandar Udara Mopah, 2016

Jika dilihat dari tabel daftar kinerja pegawai pada periode semester 1 tahun 2015 pegawai yang mencapai kinerja dengan kategori baik hanya 33 orang dari 130 sampel yang diteliti. Dan pada periode semester 2 tahun 2015 hanya 4 orang yang mencapai kinerja dengan kategori baik, sedangkan pada semester 1 tahun 2016 tidak ada pegawai yang meningkatkan kinerjanya, semua pegawai berkinerja pada kategori cukup yaitu pada nilai kinerja 51 – 75. Hal ini yang perlu dianalisis tentang kinerja pegawai pada kantor unit penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke.

Dengan mengetahui kinerja pegawai Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke yang tidak memperoleh peningkatan dari semester 1 tahun 2015 hingga semester 1 tahun 2016, maka tabel di bawah ini menunjukkan nilai disiplin kerja pegawai pada periode semester 1 tahun 2015 hingga semester 1 tahun 2016 sebagai berikut :

Tabel 1.2.

**Daftar Disiplin Kerja Pegawai  
Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke  
Periode : Januari 2015 – Juni 2016**

Responden	Rata-Rata Penilaian Disiplin Kerja Pegawai			Keterangan
	Jan-Jun 2015	Juli-Des 2015	Jan – Jun 2016	
1	23	22	23	Kategori Penilaian Kinerja: 0 – 10 Sangat Kurang 11 – 20 Kurang 21 – 30 Cukup 31 – 40 Baik
2	26	25	26	
3	28	25	27	
4	28	26	28	
5	26	25	27	
6	24	23	25	
7	23	24	24	
8	26	27	27	
9	27	28	28	
10	28	30	30	
11	27	29	29	

12	26	29	29
13	26	29	29
14	26	29	29
15	26	28	28
16	26	26	26
17	30	30	30
18	31	30	30
19	31	31	30
20	31	30	30
21	31	30	30
22	29	28	28
23	29	27	27
24	29	29	28
25	28	28	28
26	28	25	25
27	26	23	23
28	25	23	23
29	29	27	27
30	27	26	26
31	28	25	25
32	26	23	23
33	29	27	27
34	28	26	26
35	29	28	28
36	29	27	27
37	29	26	26
38	28	27	27
39	29	29	29
40	28	29	29
41	28	30	30
42	28	29	29
43	26	29	29
44	27	29	29
45	33	36	36
46	27	29	29
47	27	28	28
48	27	28	28
49	26	26	27
50	29	29	30
51	29	30	31
52	31	31	31
53	30	31	31
54	28	29	29
55	27	28	28
56	28	29	29
57	27	27	27
58	27	27	27
59	27	27	27



60	25	27	27
61	26	28	28
62	26	28	27
63	27	30	30
64	26	29	29
65	26	29	29
66	25	27	27
67	33	35	27
68	32	34	27
69	32	33	26
70	33	34	26
71	32	32	25
72	32	33	24
73	32	33	25
74	31	32	24
75	28	29	23
76	28	27	23
77	29	30	24
78	27	28	23
79	28	30	24
80	28	28	23
81	27	29	23
82	26	29	25
83	25	27	23
84	25	28	23
85	29	25	24
86	31	26	26
87	32	27	26
88	33	27	26
89	34	27	27
90	37	29	28
91	33	27	26
92	36	29	27
93	23	24	24
94	24	24	24
95	23	24	24
96	23	24	24
97	22	22	22
98	23	24	24
99	22	24	24
100	22	22	22
101	23	22	22
102	25	25	25
103	24	25	25
104	22	23	23
105	23	24	24
106	22	23	23
107	20	21	21

108	21	22	22
109	20	21	21
110	19	21	21
111	21	21	21
112	21	21	21
113	20	20	20
114	20	21	21
115	21	21	21
116	22	22	22
117	32	21	23
118	31	20	21
119	30	20	20
120	29	20	20
121	29	20	20
122	27	18	17
123	27	18	18
124	27	18	18
125	27	18	18
126	29	21	21
127	30	22	22
128	29	24	24
129	31	26	26
130	33	26	25

*Sumber Data : Bagian Kepegawaian Bandar Udara Mopah, 2016*

Jika dilihat dari tabel penilaian disiplin pegawai pada periode semester 1 tahun 2015 pegawai yang mencapai nilai disiplin dengan kategori baik hanya 24 orang dari 130 sampel yang diteliti. Dan pada periode semester 2 tahun 2015 hanya 12 orang yang mencapai nilai disiplin dengan kategori baik, sedangkan pada semester 1 tahun 2016 terdapat 4 orang mencapai nilai disiplin dengan kategori baik, semua pegawai memperoleh nilai disiplin pada kategori cukup yaitu pada nilai disiplin berkisar 21 – 30. Tanpa adanya disiplin yang baik, jangan harap akan dapat diwujudkan adanya sosok pemimpin sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi dan masyarakat.

Hal ini yang memperkuat untuk perlu melakukan analisa tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada kantor unit penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke.

Dengan penjelasan di atas diduga kepemimpinan yang belum sepenuhnya berjalan dengan baik, akan ditandai kurang keterlibatnya pegawai dalam pembuatan keputusan, koordinasi belum berjalan dengan baik dengan pimpinan. Selain itu dari sisi motivasi, dimana kurang termotivasi para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas, karena tidak adanya penghargaan bagi pegawai yang kinerjanya baik. Selain itu kurangnya komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Untuk mengatasi kondisi tersebut di atas, maka peranan faktor kepemimpinan, motivasi serta komitmen kerja sangat diperlukan dalam membangun kembali semangat kerja pegawai sehingga dapat mencapai hasil kerja yang baik. Kepemimpinan ialah kemampuan dan keterampilan seseorang atau individu yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja, untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif tersebut dapat memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya.

Faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja adalah komitmen organisasional. Robbins (2006) komitmen organisasional merupakan salah satu

sikap kerja. Dimana seorang akan merefleksikan perasaannya (suka atau tidak suka) terhadap organisasi tempat ia bekerja. Luthans (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan; 1). Keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, 2). Keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, 3). Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Hal ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Intinya bahwa komitmen karyawan dibutuhkan untuk mendorong prestasi kerja, karena komitmen merupakan kekuatan relatif dari identifikasi atas individual dan keterlibatannya dengan organisasi. Selain itu komitmen dapat membantu mendorong prestasi kerja, karena komitmen merupakan kepercayaan yang kuat dalam penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengerahkan usahanya atas nama organisasi, dan keinginan yang kuat untuk tetap bersama organisasi. Hasil penelitian empiris oleh Khan *et al.* (2010) hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara komitmen organisasi dan prestasi kerja karyawan.

Kinerja pegawai yang tinggi sangatlah diharapkan oleh sebuah organisasi atau instansi. Semakin banyak pegawai atau karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka kinerja instansi secara keseluruhan akan meningkat sehingga organisasi atau instansi akan dapat bertahan dalam persaingan global.

Sejalan dengan itu peranan seorang pemimpin penting untuk mencapai tujuan organisasi atau instansi terutama berkaitan dengan peningkatan kinerja

pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi atau instansi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Memperhatikan latar belakang tersebut di atas maka sangat menarik untuk diadakan penelitian dan pengkajian dengan mengangkat judul sebagai berikut; “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai pada Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke”.

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasional secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Pada kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke ?
2. Apakah Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Pada kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke ?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang bagaimana pengaruh kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai secara khusus bertujuan :

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional secara bersama-sama terhadap kinerja kinerja Pegawai Pada Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional secara parsial terhadap kinerja kinerja pegawai Pada kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Secara teoritis temuan penelitian diharapkan dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumberdaya manusia.
- b. Memberikan sumbangan literatur tentang keilmuan manajemen khususnya manajemen sumberdaya manusia.

##### **2. Manfaat Praktis**

- a. Memberikan sumbangan praktis Kantor Bandara Mopa Merauke dalam menata sumberdaya manusia khususnya karyawan untuk ikut serta dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Memberikan sumbangan dalam rangka mengembangkan kemampuan kerja pegawai yang memungkinkan tercapainya kinerja yang baik melalui kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional.
- c. Selanjutnya adalah menjadi salah satu acuan bagi peneliti lain di bidang sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan

kepemimpinan motivasi dan komitmen kerja organisasional dan kinerja karyawan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

- A. **Kajian Teoritis**
  - 1. **Kepemimpinan**
    - a **Peran Kepemimpinan**

Kepemimpinan (*leadership*) di defenisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh orang yang berbeda pula. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Handoko, 2001). Kepemimpinan dapat dinyatakan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok ke arah tercapainya tujuan (Gibson, 1997).

Peran kepemimpinan (Challagalla dan Shervani, 2006) adalah pemimpin atau manajer yang berorientasi peningkatan kemampuan berfokus pada pengembangan keterampilan-keterampilan pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Peran adalah sejauh mana peran dipandang penting untuk keberhasilan keseluruhan usaha implementasi level tinggi signifikansi peran yang dipersepsikan akan dikaitkan dengan tanggung jawab implementasi, kontrol kecakapan yang dilakukan pimpinan (supervisor/manajer) dengan kata lain menekankan pengembangan keahlian dan kemampuan individu (Challagalla dan Shervani, 2006). Ini sebuah usaha untuk mempengaruhi kinerja dengan memastikan bahwa para pegawai memiliki perangkat keahlian dan kemampuan yang memungkinkan tumbuhnya kinerja yang baik. Kontrol kecakapan termasuk menetapkan tujuan untuk tingkat keahlian dan kemampuan yang harus dimiliki



para pegawai, memonitor keahlian dan kemampuan mereka, memberi bimbingan untuk tujuan perbaikan-perbaikan yang dibutuhkan, memberi ganjaran (reward) dan hukuman kepada pegawai atas dasar tingkat keahlian dan kemampuannya (Lawler, 1990 dalam Challagalla dan Shervani, 2006). Peran kepemimpinan dalam setiap organisasi berbeda tergantung pada spesifikasinya. Perbedaan ini disebabkan oleh jenis organisasi, situasi sosial dalam organisasi dan jumlah anggota kelompok dalam organisasi tersebut. Peran dari manajemen organisasi dapat diidentifikasi sebagai membangun suatu kebijakan dalam organisasi, membangun dan menyebar tujuan dari kebijakan, menyediakan sumber daya yang ada, menyediakan pelatihan orientasi pada permasalahan dan menstimulasi pengembangan atau kemajuan dari organisasi (Juran dan Gyra, 1993).

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi (House et. al, 1999) dalam Yukl (2005). Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya (Burns, 1978) dalam Yukl (2005) Pakar lainnya (seperti Bass, 1990; Hickman, 1990; Kotler; Mintzberg 1997; Rost, 1991) dalam Yukl (2000) peran kepemimpinan meliputi memotivasi bawahan dan menciptakan kondisi yang menyenangkan dalam melaksanakan pekerjaan, kepemimpinan berusaha untuk membuat perubahan dalam organisasi dengan (1) menyusun visi masa depan dan strategi untuk membuat perubahan yang dibutuhkan, (2) mengkomunikasikan dan memperjelas visi, dan (3) memotivasi dan memberi

inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi itu, dan kepemimpinan sebagai hubungan pengaruh ke berbagai arah antara pemimpin dan bawahannya yang mempunyai tujuan yang sama dalam mencapai perubahan yang sebenarnya. Dalam penelitian definisi operasional dari kepemimpinan akan tergantung pada seberapa luas tujuan para peneliti (Campbell, 1977) dalam Yukl (2000). Tujuannya mungkin untuk mengidentifikasi pemimpin, untuk menentukan bagaimana mereka dipilih, mengetahui apa yang mereka lakukan, untuk mengetahui mengapa mereka efektif atau menentukan apakah mereka dibutuhkan. Konsekuensinya sangat sulit bila hanya menggunakan satu definisi kepemimpinan yang cukup umum sehingga mampu mengakomodasikan berbagai makna ini dan cukup spesifik sehingga mampu berfungsi sebagai operasional variabel. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memperdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja. (Lodge dan Derek, 1993) menyebutkan, peran pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektivitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Peran pemimpin adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam megantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

Pada awalnya, studi kepemimpinan menggunakan pendekatan sifat pribadi yang menunjuk pada sifat bawahan sejak lahir seperti daya fisik, keakraban,

kecerdasan, yang dianggap sebagai faktor penentu keberhasilan seorang pemimpin. Selanjutnya bergeser ke pendekatan situasional dengan fokus perhatian pada perilaku yang diamati. Munculnya teori kepemimpinan situasional sebagai ketidakpuasan atas kegagalan studi-studi kepemimpinan perilaku dalam mengidentifikasi hubungan yang konsisten antara pola perilaku pemimpin dan kinerja kelompok dengan tidak mempertimbangkan faktor-faktor situasional.

Diantara teori-teori kepemimpinan situasional yang terkenal yaitu teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blackhard. Menurut teori ini, para pemimpin harus menilai secara benar atau secara intuitif mengetahui tingkat kematangan pengikut-pengikutnya, kemudian menggunakan suatu gaya kepemimpinan sesuai dengan tingkat tersebut. Kesiapan didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan dari pengikut untuk mengambil tanggung jawab bagi pengarahan mereka sendiri. Seseorang mempunyai kesiapan kerja tinggi, memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan tanpa seorang pemimpin memberikan instruksi atau mengarahkan tugasnya. Seseorang mempunyai kesiapan psikologis tinggi, memiliki motivasi diri dan keinginan untuk melakukan pekerjaan berkualitas tinggi tanpa perlu pengawasan langsung. Hersey dan Blanchard dalam Gibson (1997) menggunakan studi ohio state untuk mengembangkan lebih lanjut keempat gaya kepemimpinan yaitu :

1. Mengatakan (telling), pemimpin mendefinisikan peran - peran yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, di mana, bagaimana, dan kapan untuk melakukan tugas-tugasnya.

2. Menjual (selling) pemimpin menyediakan instruksi - instruksi terstruktur bagi pengikutnya, tetapi juga suporting ( instructing).
3. Berpartisipasi (participating), pemimpin dan pengikut saling berbagi dalam keputusan - keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan suatu tugas dengan kualitas tinggi.
4. Mendelegasikan (delegating), pemimpin menyediakan sedikit pengarahan secara seksama, spesifik dan dukungan pribadi terhadap pengikut - pengikutnya.

Penelitian-penelitian dan teori-teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku dan situasional dalam studi tentang kepemimpinan.

Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat (*characteristics*) yang tampak. Pendekatan kedua bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku (*behaviors*) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun di mana dia berada. Pemikiran dan penelitian sekarang mendasarkan pada pendekatan ketiga, yaitu pandangan situasional tentang kepemimpinan. Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi sesuai dengan situasi dan tugas-tugas yang dilakukan, ketrampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa

lalu pemimpin dan bawahan dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan "*contingency*" pada kepemimpinan yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektivitas situasi gaya kepemimpinan tertentu. Dengan demikian ketiga faktor pendekatan tersebut yang merupakan faktor yang mempengaruhi kepemimpinan.

#### **b) Pendekatan Sifat Kepemimpinan**

Para teoritis kesifatan adalah kelompok pertama yang bermaksud menjelaskan tentang aspek kepemimpinan. Mereka percaya bahwa para pemimpin memiliki ciri - ciri atau sifat - sifat tertentu yang menyebabkan mereka dapat memimpin pengikutnya. Daftar sifat - sifat ini dapat menjadi sangat panjang, tetapi cenderung mencakup energi, pandangan, pengetahuan dan kecerdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integritas, kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental maupun emosional, bentuk phisik, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan, antusiasme, keberanian dan sebagainya. Dalam penelitian ilmiahnya telah menunjukkan sifat - sifat tertentu yang tampaknya penting untuk kepemimpinan efektif. Sifat - sifat tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi - fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
2. Kebutuhan akan prestasi dala pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses

3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
4. Ketegasan (*decisiveness*), atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah - masalah dengan cakap dan tepat.
5. Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
6. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara - cara baru atau inovasi.

Dalam penelitian ini indikator dari variabel kepemimpinan didasarkan pada pendapat Hersey dan Blanchard dalam Gibson (1997). Dimana indikator ini meliputi; hubungan baik dengan para pegawai, memberikan kebebasan bagi bawahan, mendelegasikan wewenang, memberikan bimbingan dan arahan, menciptakan suasana yang kondusif dan pemberian penghargaan.

## 2. Motivasi

### a. Pengertian Motivasi

Pengertian motivasi ditafsirkan secara berbeda-beda oleh para ahli sesuai dengan tempat dan keadaan masing-masing, namun hakekatnya terdapat persamaan prinsip. Untuk meningkatkan kinerja karyawan atau pegawai dalam suatu organisasi diperlukan suatu motivasi yang terus menerus. Menurut Hasibuan (1999) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Robbins (2003) yang

dimaksud dengan motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Gitosudarmo (1997) mengatakan bahwa motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu.

Pada umum pemimpin harus memotivasi suatu kelompok orang yang berbeda-beda dan dalam banyak hal tidak dapat diperkirakan. Keragaman timbul dari pola-pola perilaku yang berbeda yang dalam keadaan tertentu berkaitan dengan kebutuhan dan tujuan. Kebutuhan adalah kekurangan yang dialami individu pada waktu tertentu. Kekurangan tersebut dapat bersifat fisik (misalnya: kebutuhan akan makanan), psikologis (misalnya: kebutuhan untuk beraktualisasi diri), atau sosiologis (misalnya: kebutuhan untuk berinteraksi sosial). Implikasinya adalah bila ada kebutuhan, individu menjadi lebih mudah terpengaruh kepada upaya memotivasi.

## **b. Teori Motivasi**

### **1). Teori kebutuhan Maslow**

Maslow beranggapan bahwa pada dasarnya manusia berusaha memenuhi kebutuhan pokok sebelum memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Kelima jenjang kebutuhan menurut Maslow yang ditulis oleh Gibson (1997) adalah sebagai berikut :

**a) Kebutuhan Fisiologis**

Kebutuhan fisiologis ini merupakan kebutuhan mempertahankan hidup dan manifestasinya yang nyata akan tampak dalam pemenuhan kebutuhannya akan sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar, bukan saja karena setiap orang membutuhkannya terus menerus sejak lahir hingga ajalnya, akan tetapi juga karena tanpa pemuasan berbagai kebutuhan tersebut seseorang tidak akan dapat dikatakan hidup secara normal. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis.

Maslow menyatakan bahwa setiap orang akan berusaha untuk terlebih dahulu memenuhi kebutuhan pokok, yaitu kebutuhan fisiologis sehingga seseorang termotivasi untuk mendapatkan upah, dimana upah tersebut akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan pokoknya.

**b) Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan Kerja**

Menurut Maslow kebutuhan keselamatan dan keamanan kerja dimaksudkan adanya rasa aman, tentram, bebas dari rasa takut dan adanya jaminan dimasa mendatang atas diri seseorang dalam bekerja. Konsep ini mengandung pengertian, bahwa kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja berisikan perlindungan dari ancaman bahaya fisik, adanya jaminan kesehatan dan jaminan hari tua.



Pemenuhan kebutuhan ini, para pegawai selain mendapatkan jaminan dari induk organisasi tempat bekerja, yang lebih penting lagi para pegawai harus dapat menciptakan situasi dan kondisi yang menyenangkan secara individu sehingga terbebas dari rasa takut.

**c). Kebutuhan Sosial**

Kebutuhan Sosial merupakan kebutuhan yang diakui oleh lingkungan kerja yang meliputi hubungan harmonis dengan rekan sejawat. Kebutuhan Sosial secara teoritis adalah kebutuhan akan cinta, persahabatan, interaksi, kasih sayang, perasaan memiliki, diterima kelompok, kekeluargaan dan asosiasi. Sedangkan secara terapan adalah kelompok-kelompok formal, kegiatan yang disponsori perusahaan dan acara-acara peringatan.

Dari pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik dengan teman sekerja, atasan maupun orang luar organisasi tempat bekerja.

**d) Kebutuhan Penghargaan**

Kebutuhan penghargaan ini meliputi keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang karena pengakuan atas suatu prestasi memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi daripada penghargaan dalam bentuk materi uang ataupun hadiah. Wujud dari penghargaan terdiri dari

dua yaitu : a).Penghargaan fisik merupakan penghargaan yang diberikan dalam bentuk benda seperti barang konsumsi, uang maupun pakaian. b). Penghargaan non fisik mencakup hal-hal yang berhubungan dengan kepuasan, seperti ucapan terima kasih, pemberian tanda jasa maupun piagam penghargaan.

e) **Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri terkait dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang yaitu untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas - tugas yang menantang keahlian dan kemampuan. Untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri para pegawai dapat dilihat melalui : a). Kebutuhan mewujudkan potensi diri yaitu kemampuan pegawai, mewujudkan kemampuan kerja. b).Kemampuan dan kemauan mengembangkan diri yaitu kemauan untuk meningkatkan pengetahuan dan meningkatkan ketrampilan.

Berdasarkan uraian tentang motivasi di atas, dapat dijelaskan bahwa perilaku yang timbul pada diri seseorang karena didorong oleh adanya berbagai macam kebutuhan yang menuntut pemenuhan. Dengan demikian sikap dan perilaku seseorang selalu berorientasi pada tujuan, yaitu terpenuhinya kebutuhan yang diinginkan atau kebutuhan yang

menuntut penuhannya. Demikian pula setiap perilaku yang ditampakkan seseorang dalam rangka kehidupan organisasi, tidak dapat terlepas dari usahanya mewujudkan suatu kepuasan atas pemenuhan kebutuhannya.

## 2) Teori ERG Alderfer

Teori lain tentang motivasi adalah motivasi Alderfer membagi kebutuhan menjadi 3 kelompok Gibson, ( 1997 ) yaitu :

- a) Eksistensi adalah merupakan suatu kebutuhan untuk tetap bisa hidup dalam teori Moslow hal ini dikelompokkan kedalam kebutuhan tingkat rendah, yaitu meliputi fisiologis dan kebutuhan keselamatan dan keamanan kerja.
- b) Keterkaitan adalah kebutuhan untuk bergaul yang menekankan pentingnya hubungan antara sesama dan hubungan - hubungan sosial.
- c) Pertumbuhan berkaitan dengan kemauan diri dari dalam individu itu sendiri untuk mengembangkan diri untuk maju. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri dari Maslow.

## 3) Teori dua faktor.

Teori dua faktor ini mengemukakan bahwa ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Herzberg dalam Manullang, (1981 ) membagi faktor kebutuhan menjadi dua kategori yaitu faktor-faktor yang berperan

sebagai motivator terhadap pegawai, yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik, terdiri dari:

- a) Keberhasilan pelaksanaan (Achievement)
- b) Pengakuan (Recognition)
- c) Pekerjaan itu sendiri (The Work it Self)
- d) Tanggung jawab (Responsibility)
5. Pengembangan (Advancement)

Rangkaian faktor-faktor motivator diatas, melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya yakni kandungan kerjanya, prestasi pada tugasnya, penghargaan atas prestasi yang dicapainya dan peningkatan dalam tugasnya. Selanjutnya faktor Hygiene yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada pegawai terdiri dari :

- a) Kebijakan, administrasi perusahaan (Company Policy and Administration)
- b) Supervisi (Technical Supervisi)
- c) Hubungan antara pribadi (Interpersonal Supervisor).
- d) Kondisi kerja (Working Condition)
- e) Gaji (Wages)

#### 4) **Teori kebutuhan Mc. Clelland.**

Menurut Thoha (1999 ) tiga kebutuhan menurut Mc. Clelland yaitu :

##### a). **Kebutuhan akan prestasi (nAch)**

Menurut Mc. Clelland ada tiga karakteristik dari orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi antara lain :

- (1) Orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pelaksanaan suatu tugas atau mencari solusi atas suatu permasalahan.
- (2) Orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi cenderung menetapkan tingkat kesulitan tugas yang moderat dan menghitung resikonya.
- (3) Orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi memiliki keinginan yang kuat untuk memperoleh umpan balik atau tanggapan atas pelaksanaan tugasnya.

##### b). **Kebutuhan akan afiliasi**

Kebutuhan afiliasi merupakan suatu keinginan untuk melakukan hubungan bersahabat dan hangat dengan orang lain yang mirip dengan kebutuhan sosial dari Maslow. Orang-orang yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- (a) Mereka memiliki suatu keinginan yang kuat untuk mendapatkan kepuasan dan ketentraman dari orang lain

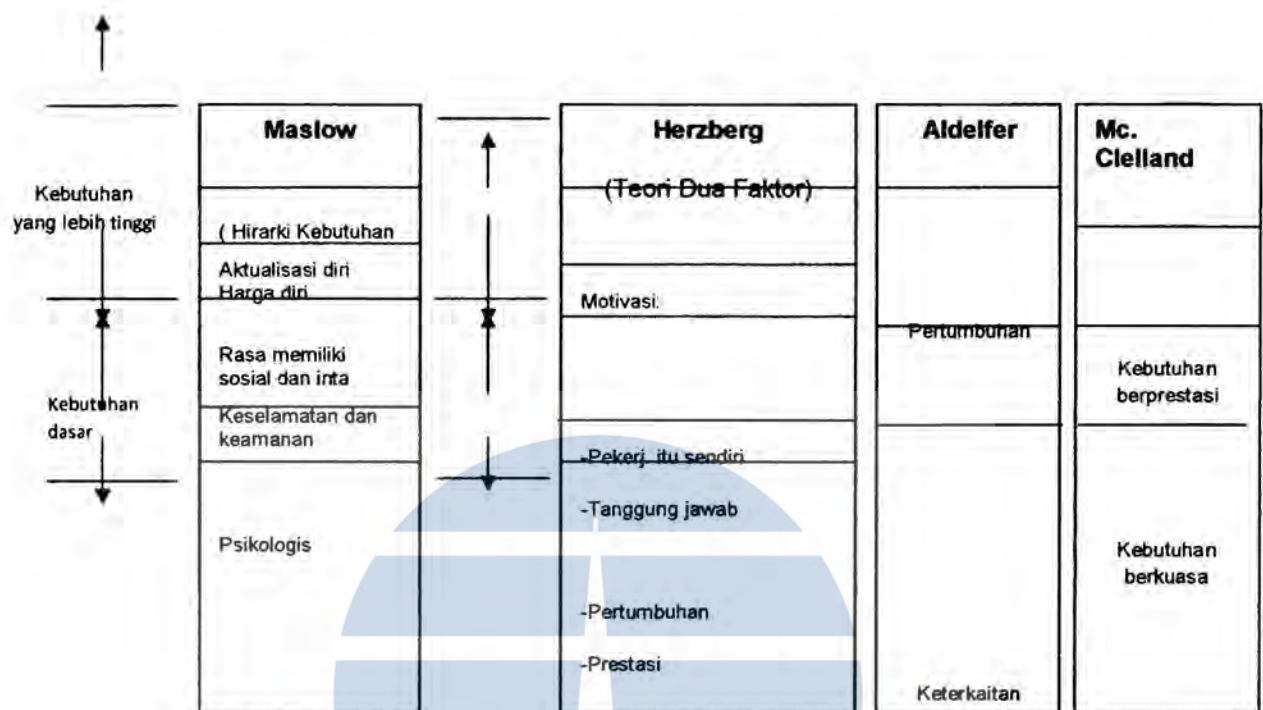
- (b) Mereka cenderung menyesuaikan diri dengan keinginan dan norma orang lain yang ada dilingkungannya
- (c) Mereka memiliki suatu perhatian yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain.

**c). Kebutuhan akan kekuasaan**

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dan bertanggungjawab kepadanya. Orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan kekuasaan memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- (a) Keinginan untuk mempengaruhi secara langsung terhadap orang lain.
- (b) Keinginan untuk mengadakan pengendalian terhadap orang lain
- (c) Adanya suatu upaya untuk menjaga hubungan pemimpin pengikut.

Untuk lebih jelasnya, perbandingan dari keempat teori tersebut digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Perbandingan empat teori kepuasan motivasi

Berdasarkan dari gambar tersebut terlihat adanya kesamaan dari masing-masing teori, perbedaan yang dapat kita simpulkan adalah bahwa Maslow menyajikan teori sistem hirarki kebutuhan yang statis, Mc. Clelland lebih menekankan kebutuhan penerimaan sosial, Aldelfer pada pendekatan tiga klasifikasi kebutuhan yang flexibel, dan Herzberg membahas faktor-faktor hygienes dan motivator.

Dari keempat teori motivasi tersebut diatas yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori dua faktor menurut Aldelfer dengan pertimbangan bahwa teori motivasi dari aldelfer tersebut dapat digunakan untuk memotivasi

semua tingkatan pekerja. Indikatornya motivasi yang digunakan dalam penelitian meliputi; gaji, tunjangan, pekerjaan, pengembangan diri, penghargaan, promosi.

### **3. Komitmen Organisasional**

#### **a. Pengertian Komitmen Organisasional**

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola Sumber Daya Manusia. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Dalam dunia kerja komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting sehingga sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun demikian tidak jarang pengusaha maupun karyawan masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh.

Realitanya banyak organisasi dalam perkembangannya mengalami problem yang muncul akibat munculnya kelompok-kelompok kecil yang tidak membuat organisasi semakin dinamis, melainkan malah menjadikan keruntuhan organisasi tersebut. Perbedaan peran, harapan, kepentingan interpedensi, dan persepsi para anggota kelompok menjadi sumber konflik internal yang mengancam kelangsungan hidup kelompok tersebut. Misalnya pemogokan karyawan, absensi yang tinggi, tingkat *turnover* tidak terkendali. Semua ini merupakan gejala yang muncul dan disebabkan ketidakpuasan karyawan terhadap organisasi. Ini dikarenakan rendahnya komitmen kerja dari para karyawan.



Spector *et al* (2000), komitmen kerja menggambarkan sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dan melibatkan dengan organisasinya dan tidak ingin meninggalkan organisasinya, hal ini sejalan dengan konsep yang diadaptasi dari konsep Meyer dan Allen (1997) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah keadaan psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi, dan berimplikasi pada keputusan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Komitmen terhadap organisasi mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu pada proses individu (pegawai) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi serta membuat individu memiliki keinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Luthans (2006) menyatakan komitmen organisasi merupakan: (1). Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dalam suatu organisasi, (2). Keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, (3). Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Marthis dan Jackson (2000) memberikan definisi *Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with organizational*. (Komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Selanjutnya Sopian

(2008) menyimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya: (1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi. (2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan (3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Dari beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah sebagai suatu perasaan positif yang ada dalam diri individu atas keterlibatannya dalam organisasi, dimana individu berusaha untuk mengidentifikasi dirinya pada iklim organisasi sehingga muncul keinginan untuk tidak akan meninggalkan organisasi.

#### **b. Komponen Dalam Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional sering kali didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada organisasi dan tujuan organisasi serta bersedia untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi yang bersangkutan. Komitmen karyawan pada organisasi (komitmen organisasional) merupakan salah satu sikap karyawan yang penting dalam organisasi.

Dalam kaitannya dengan komitmen organisasi Meyer and Allen (1997) mengidentifikasi dalam tiga komponen yaitu: Komitmen Afektif (*Affective Commitment*); Komitmen Kontinuan (*Continuance Commitment*); Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

### Komitmen Kontinuan (*Continuance Commitment*)

1) *Continuance Commitment*, adalah keterlibatan anggota secara psikologis pada organisasi karena biaya yang dia tanggung sebagai konsekuensi keluar dari organisasi. Dalam kaitannya dengan ini anggota akan mengkalkulasi manfaat dan pengorbanan atas keterlibatan dalam atau menjadi anggota suatu organisasi. Anggota akan cenderung memiliki daya tahan atau atau komitmen yang tinggi dalam keanggotaan jika pengorbanan akibat keluar organisasi semakin tinggi.

2) *Normative Commitment*, adalah keterikatan anggota secara psikologis dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Dalam kaitan ini sesuatu yang mendorong anggota untuk tetap berada dan memberikan sumbangan pada keberadaan suatu organisasi, baik materi maupun non materi, adalah adanya kewajiban moral, yang mana seseorang akan merasa tidak nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu.

3) *Affective Commitment*, adalah tingkat keterlibatan secara psikologis dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Komitmen dalam jenis ini muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakan dalam suatu organisasi yang lain. Semakin nyaman dan tinggi manfaatnya yang dirasakan oleh anggota, semakin tinggi komitmen seseorang pada organisasi yang dipilihnya.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan didasarkan pada Meyer and Allen (1997) yang meliputi: bersedia kerja ekstra, bangga jadi bagian dari organisasi ini, loyal, banyak yang diperoleh bergabung di organisasi ini, bekerja dengan baik dan peduli.

#### **4. Kinerja**

##### **a. Pengertian Kinerja**

Secara epistemologi, kinerja berasal dari kata *performance* (prestasi kerja), sebagaimana dikemukakan oleh Gibson et al. (1997) bahwa *performance* atau prestasi kerja atau kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja adalah penampilan hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja karyawan, penampilan hasil kerja tidak terbatas kepada karyawan yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan kerja atau kegiatan yang dilakukan karyawan di dalam suatu organisasi.

Definisi kinerja karyawan menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2010) bahwa "Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah tingkat

terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan (Simamora, 2005). Aktifitas untuk menentukan berhasil tidaknya suatu pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi adalah penilaian pelaksanaan pekerjaan seluruh kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya. Lebih lanjut dikatakan bahwa penilaian kinerja pada dasarnya adalah manifestasi dari penilaian pekerjaan pegawai (Sinambela, 2012).

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Menurut Prawirosentoso (2000) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan-karyawannya berkarya dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan memenuhi standar dan meningkat sepanjang waktu. Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah, tidak hanya untuk mengevaluasi hasil kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Sayangnya, penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber kerisauan dan frustrasi bagi manajer dan karyawan. Hal ini kerap disebabkan oleh ketidakpastian (unicertainty) diseputar sistem penilaian kinerja. Pada intinya, penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu-individu memenuhi standar-standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat

pula menjadi cara untuk membantu individu-individu mengelola kinerja mereka (Simamora, 2005).

Faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan-karyawannya berkarya dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan memenuhi standar dan meningkat sepanjang waktu. Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah, tidak hanya untuk mengevaluasi hasil kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Sayangnya, penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber kerisauan dan frustrasi bagi manajer dan karyawan. Hal ini kerap disebabkan oleh ketidakpastian (uncertainty) diseputar sistem penilaian kinerja. Pada intinya, penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu-individu memenuhi standar-standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat pula menjadi cara untuk membantu individu-individu mengelola kinerja mereka (Simamora, 2005).

Pengertian kinerja menurut Mangkunegra (2010) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai / karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang tergantung kepada tujuan masing-masing organisasi (misalnya, untuk profit ataukah untuk (customer satisfaction). Dan juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya, organisasi publik, swasta, bisnis, sosial atau keagamaan). Kinerja sering dihubungkan dengan tingkat produktivitas yang menunjukkan rasio input dan

output dalam organisasi, bahkan dapat dilihat dari sudut performansi dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi yang dikaitkan dengan kualitas output yang dihasilkan oleh para pegawai berdasarkan beberapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi yang bersangkutan (Gomes, 1997).

Berdasarkan penelusuran teori kinerja sumber daya manusia yang dikemukakan sebelumnya maka disimpulkan bahwa indikator kinerja sumber daya manusia teridentifikasi sebagai berikut :

- 1) Mengetahui tingkat kualitas pekerjaan yang diberikan perusahaan.
- 2) Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang diberikan oleh perusahaan.
- 3) Memahami dengan baik dan benar apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab serta kemampuan mengatur seorang karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 4) Kemampuan seorang karyawan untuk berkomunikasi, bekerja sama, memanfaatkan waktu yang tersedia, selalu hadir dalam rapat (pertemuan) dan menyampaikan pesan.
- 5) Kemampuan seorang karyawan untuk membuat perencanaan, mengetahui standar mutu yang diisyaratkan, punya minat untuk memperbaiki diri.
- 6) Kemampuan seorang karyawan untuk mengantisipasi perubahan sistem, mengetahui kualitas dan keandalan pekerjaannya.

## **b. Pengukuran Kinerja**

Robert L. Mothis dan John H. Jackson (2002) menyatakan bahwa penilaian kinerja (Performance Appraisal) karyawan adalah masalah penting bagi seluruh perusahaan. Namun demikian, kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, dimana hal ini cenderung akan makin terjadi dengan menggunakan sistem penilaian manajemen yang baik. Sistem manajemen kinerja (Performance management system) terdiri dari proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja para karyawan yang dipekerjakan.

Sodang P. Siagian (2002) mengemukakan bahwa sistem penilaian prestasi kerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dimana terdapat berbagai faktor yaitu :

- 1) Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
- 2) Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif.
- 3) Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai.
- 4) Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasi dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai.



- 5) Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang, bahan yang selalu dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi alih tugas, alih wilayah, domosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Penilaian kinerja (Performance Appraisail) menurut Henry Simamora (2005) adalah proses dengan apa organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai distribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan Baik Kinerja (Performance feed back) memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan jika dibandingkan dengan standard-standard organisasi.

Indikator pengukuran kinerja menurut Mangkunegara (2005) adalah:

- 1) Kuantitas, jumlah hasil kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2) Kualitas Kerja, hasil kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) Ketepatan waktu, menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Dalam penelitian ini digunakan konsep pengukuran kinerja menggunakan pendapat Mangkunegara (2005). Penggunaan konsep ini dengan pertimbangan bahwa konsep pengukuran kinerja yang digunakan memuat unsur-unsur yang penting dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan yang mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang diberikan pada karyawan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi. Indikator kinerja meliputi; Melakukan tugas dengan baik,

penguasai pekerjaan, bekerjasama, gagasan baru, bekerja sesuai standar, pekerjaan sesuai dengan waktu.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu mengkaji tentang aspek-aspek yang berkaitan dengan variabel dalam penelitian ini, yang meliputi kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional mempengaruhi kinerja.

Penelitian yang menyangkut kepemimpinan dan kinerja antara lain dilakukan oleh: Marbawi Adamy (2010), dengan judul: Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada SKPD Lhoksumawe. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis apakah kompensasi, kepemimpinan dan komitmen organisasi baik partial maupun secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada SKPD Lhoksumawe. Hasil analisa menunjukkan bahwa baik secara partial variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Ira Monica, (2010). Pengaruh Disiplin dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Kabupaten Kampar. Tujuan penelitian ini untuk mengukur pengaruh Disiplin dan Kepemimpinan terhadap Kinerja dan untuk mengidentifikasi variabel manakah yang dominan mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kampar. Hasil pengujian secara partial menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan didapat  $t$  hitung (3.989) >  $t$  table (2,021) dengan nilai signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ , artinya pada level of signifikan sebesar 95%, Maka secara parsial disimpulkan bahwa kepemimpinan

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di dinas Perkebunan Kabupaten Kampar.

Soegihartono, (2012) dengan judul: Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen (di PT Alam Kayu Sakti Semarang). Tujuan dari penelitian adalah untuk menguji dan menganalisis apakah ada pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Alam Kayu Sakti (PT. ALKA) Semarang dengan mediasi komitmen organisasional. Sebagai obyek penelitian ini

adalah karyawan tetap PT. Alam Kayu Sakti (PT. ALKA) Hasil analisis secara partial dapat membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Selanjutnya penelitian yang menyangkut motivasi dan kinerja dilakukan antara lain: Sriwidodo, (2010), Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan kesejahteraan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo. Salah satu penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, komunikasi dan kesejahteraan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo. Hasil penelitian secara partial menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo, artinya semakin tinggi motivasi maka kinerja pegawai akan semakin tinggi.

Penelitian Rahmila Sari, (2012) Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri

Kantor Cabang Makassar. Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan stres terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Makassar. Hasil analisa menunjukkan bahwa secara partial variabel Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar

Purwanto, (2012) Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (Ppl) Di Dinas Pertanian Daerah Kabupaten Nganjuk. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja penyuluh pertanian lapangan sekaligus untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja penyuluh pertanian lapangan. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari faktor motivasi terhadap kinerja penyuluh di lingkungan Dinas Pertanian Kabupaten Nganjuk.

Sedangkan penelitian yang menyangkut komitmen organisasional dengan kinerja, dilakukan antara lain; Penelitian Paik *et al*, (2007) dengan judul, *The relationship between perceived compensation, organizational commitment and job satisfaction: the case of Mexican workers in the Korean Maquiladoras*. Salah satu hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif terhadap prestasi kerja. Selain itu penelitian. Peneltian Yiing and Ahmad (2009), dengan judul, *The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance*. Hasil

penelitian secara partial menyimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan. Khan *et al* (2010), dengan penelitian judul *The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance*. Tujuan studi ini meneliti dampak dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan sektor publik dan swasta dan publik minyak dan gas sektor di Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif antara komitmen organisasional dengan prestasi kerja karyawan. Serta penelitian Ahmed (2011), dengan judul *Impact of Employee Commitmen on Arganizational Performace*. Hasil penelitian secara partial penunjukan bahwa komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Dari hasil-hasil penelitian empiris antara komitmen organisasional dengan kinerja, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan/pegawai.

### **C. Model Penelitian**

Kinerja adalah hasil kerja karyawan/pegawai baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja karyawan, penampilan hasil kerja tidak terbatas kepada karyawan yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan kerja atau kegiatan yang dilakukan karyawan/pegawai di dalam suatu organisasi.

Berdasarkan studi empiris serta teori-teori sebelumnya, maka variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, motivasi dan

komitmen organisasioanl, serta kinerja pegawai. Berdasarkan uraian hububungan antara variabel yang telah diuraikan sebelumnya, maka kerangka konseptual ini dijabarkan dari permasalahan yang dirumuskan dalam pertanyaan penelitian serta penjelasan atas masing-masing variabel serta pola hubungan yang dibentuk oleh varaibel-variabel tersebut.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh beberapa paneiti, menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional merupakan variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, baik secara bersama-sama maupun secara partial.

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Indikator kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini meliputi; hubungan baik dengan para pegawai, memberikan kebebasan bagi bawahan, mendelegasikan wewenang, memberikan bimbingan dan arahan, menciptakan suasana yang kondusif dan pemberian penghargaan. Sedangkan Motivasi muncul dari adanya kebutuhan yang belum terpenuhi sehingga seseorang berusaha mencari jalan untuk memenuhi kebutuhan tersebut, dengan cara beraktivitas atau berperilaku yang berorientasi dapat dilakukan untuk mengarahkan perilaku seorang pegawai untuk mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Dalam penelitian ini Indikator dari motivasi didasarkan pada teori ERG Aldelfer yang meliputi; gaji, tunjangan, pekerjaan, pengembangan diri, penghargaan, promosi

Komitmen organisasional menggambarkan sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dan melibatkan dengan organisasinya dan tidak ingin meninggalkan organisasinya, indikator komitmen organisasional meliputi: bersedia kerja ekstra, bangga jadi bagian dari organisasi ini, loyal, banyak yang diperoleh bergabung di organisasi ini, bekerja dengan baik dan peduli.

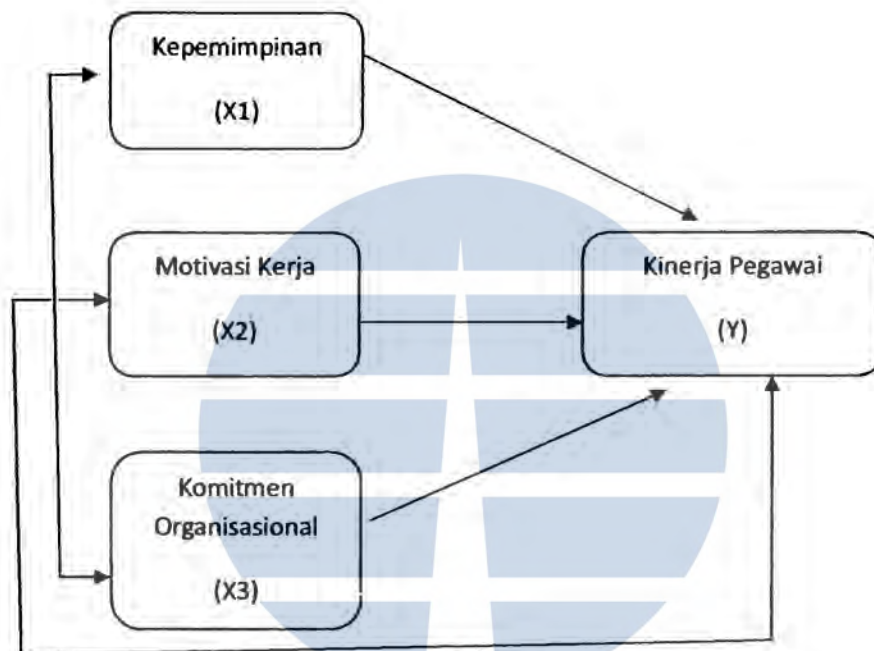
Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator kinerja dalam penelitian ini meliputi menurut Mangkunegara (2005), yang meliputi: Melakukan tugas dengan baik, penguasai pekerjaan, bekerjasama, gagasan baru, bekerja sesuai standar, pekerjaan sesuai dengan waktu.

Berdasarkan uraian konsep teori serta didukung oleh hasil-hasil penelitian terdahulu maka dalam penelitian ini dibangun model konseptual yang menjelaskan tentang pengaruh kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai pada Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke.

Adapun model dari penelitian ini sebagai berikut:

Gambar 2.2

**Model Penelitian**



Sumber: Penulis, 2016

**D. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Diduga kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional secara simultan berpengaruh kinerja pegawai pada Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke.



2. Diduga kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional secara partial berpengaruh kinerja pegawai pada Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke.

#### **E. Operasioanl Variabel Penelitian**

Operasional variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi; varaibel Kepemimpinan, variabel motivasi, variabel komitmen organisasi dan varaibel kinerja, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pimpinan untuk dapat mempengaruhi dan meyakinkan bawahannya, sehingga bawahan tersebut dapat digerakkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas-tugas yang ada.
2. Motivasi adalah upaya untuk mendorong serta memberikan semangat kerja pada pegawai agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.
3. Komitmen Organisasional adalah suatu kemauan yang mendalam dari pegawai untuk melaksanakan semua hal yang berhubungan dengan kepentingan untuk kemajuan organisasi. Komitemen organisasional ini meliputi;
4. Kinerja adalah adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

### BAB III METODE PENELITIAN

#### A. Operasional Variabel

Berikut adalah operasional variable dan indicator penelitian

**Tabel 3.1**  
**Operasional Variabel Penelitian**

Jenis Variabel	Indikator	Kategori dan Skala
Kinerja Pegawai (Y)	Kualitas hasil pekerjaan Kuantitas hasil pekerjaan Hasil kerja tepat waktu	
Kepemimpinan (X1)	Hubungan kerja. Kebebasan berpendapat. Mendelegasikan tugas. Bimbingan dan dorongan. Menciptakan suasana kondusif. Penghargaan	
Motivasi (X2)	Gaji. Tunjangan hari tua Pekerjaan. Mengembangkan diri Penghargaan Promosi	Sangat Setuju= 5 Setuju = 4
Komitmen Organisasional (X3)	Melakukan kerja ekstra. Bangga. Loyal. Bergabung. Bekerja dengan Baik	Kurang Setuju = 3 Tidak Setuju= 2 Sangat tidak Setuju

	Peduli	= 1
--	--------	-----

## **B Desain Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kuantitatif, yaitu penelitian yang menekankan analisisnya pada data numeric atau angka yang diperoleh dengan metode statistik serta dilakukan rangka pengujian hipotesis sehingga diperoleh signifikansi hubungan antara variabel yang diteliti dalam penelitian ini meliputi, Kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional dalam hubungannya dengan kinerja.

## **C. Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian ini adalah pegawai negeri sipil yang bekerja pada kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke, yang jumlah pegawai sebanyak 130 orang staf. Dan seluruh dijadikan sampel dalam penelitian ini.

## **D. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan peneliti dalam mengumpul data. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk kuisisioner. Menurut Arikunto (2006 : 151) kuisisioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden.

Dalam penelitian ini, kuisioner yang digunakan untuk menjangkau data tentang kepemimpinan, motivasi, komitmen dan kinerja pegawai.

Dalam penyusunan instrumen digunakan dari model Rensis Likert yakni dengan option Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS). Masing-masing option diberikan bobot mulai dari 5 untuk sangat setuju hingga bobot 1 untuk option sangat tidak setuju. Nur Indriantoro (2002: 99) mengkatagorikan sifat data tersebut ke dalam skala interval.

Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden dikumpulkan dengan menggunakan kuisioner dan skala likert (ordinal) dengan metode rating yang dijumlahkan.

### **1. Penyusunan Instrumen Penelitian**

Komponen utama dari sebuah penelitian adalah data. Tidak dapat dikatakan penelitian jika tidak terdapat data. Data adalah catatan atas kumpulan fakta. Data yang dipakai dalam suatu penelitian adalah data yang benar dan dapat dipercaya, karena jika data yang digunakan salah akan menghasilkan informasi yang salah.

Untuk mempermudah pengumpulan data, maka harus dibuat instrument penelitian yang berfungsi sebagai alat untuk mengumpulkan data dan menentukan kualitas penelitian itu sendiri, oleh sebab itu instrument penelitian harus disusun dengan baik sesuai dengan kaidah penelitian ilmiah.

Menurut Wina Sanjaya (2013), untuk menghasilkan data yang akurat, ada beberapa tahapan dalam menyusun instrument penelitian yaitu :

- a. Analisis variabel penelitian, setiap variabel menjadi subvariabel kemudian mengembangkannya menjadi indikator-indikator merupakan langkah awal sebelum instrumen itu dikembangkan.
- b. Menetapkan jenis instrumen, Jenis instrumen dapat ditetapkan manakala peneliti sudah memahami dengan pasti tentang variabel dan indikator penelitiannya. Satu variabel bisa memerlukan satu jenis instrument atau memerlukan lebih dari satu jenis instrumen.
- c. Menyusun kisi-kisi instrument , dalam kisi-kisi itu harus mencakup ruang lingkup materi variabel penelitian, jenis-jenis pertanyaan, banyaknya pertanyaan, serta waktu yang dibutuhkan. Dalam kisi-kisi juga harus tergambar indikator atau abilitas dari setiap variabel.
- d. Menyusun item pertanyaan yang sesuai dengan jenis instrument yang akan digunakan.
- e. Uji coba instrument perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat reabilitas dan validitas serta keterbacaan setiap item.

## **2. Pengujian Instrumen Penelitian Dan Model Regresi**

### **a. Uji Instrumen**

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan oleh peneliti untuk mengukur fenomena alam dan sosial. Instrumen itu ada yang sudah tersedia perlu dilakukan pengujiannya yang meliputi; validitasnya dan reliabilitasnya.

### 1). Uji Validitas

Validitas merupakan ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi sebagai alat ukur atau kemampuan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Suatu instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya dan memberikan hasil ukur sesuai dengan maksud dilakukan pengukuran tersebut.

Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengkordasikan masing-masing butir pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan teknik korelasi product moment yang rumusnya sebagai berikut, Sugiyono (2000).

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

- r = Koefisien korelasi
- n = Jumlah responden
- X = Skor butir pertanyaan
- Y = Skor total

Pengujian terhadap valid tidaknya butir pertanyaan dilakukan dengan cara membandingkan nilai koefisien (r hitung) masing-masing item pertanyaan dengan nilai korelasi tabel (r tabel) pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Jika r hitung > r tabel yaitu 0,3, maka butir pertanyaan dinyatakan valid.

a) **Hasil Uji Validitas Kuisisioner Kepemimpinan.**

Hasil uji validitas kuisisioner kepemimpinan dapat terlihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.2.**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X1)**

Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
<b>Variabel Kepemimpinan (X1)</b>		
X1.1	.699	Valid
X1.2	.754	Valid
X1.3	.685	Valid
X1.4	.661	Valid
X1.5	.712	Valid
X1.6	.668	Valid

*Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2016*

Tabel 3.2. tersebut di atas menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi Pearson keseluruhan item pernyataan dari variabel kepemimpinan (X1), dimana nilai masing-masing item pernyataan lebih besar dari 0,30. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keseluruhan indikator-indikator pernyataan kuisisioner dari variabel Kepemimpinan adalah valid sehingga dapat mengukur apa yang ingin diukur dalam penelitian ini.

b) **Hasil Uji Validitas Kuisisioner Motivasi.**

Hasil uji validitas kuisisioner motivasi dapat terlihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.3**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi (X2)**

Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
<b>Variabel Motivasi (X2)</b>		
X2.1	.329	Valid
X2.2	.551	Valid
X2.3	.551	Valid

X2.4	.430	Valid
X2.5	.406	Valid
X2.6	.389	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2016

Tabel 3.3. tersebut di atas menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi Pearson keseluruhan item pernyataan dari variabel motivasi (X2), dimana nilai masing-masing item pernyataan lebih besar dari 0,30. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keseluruhan indikator-indikator pernyataan kuesioner dari variabel Kepemimpinan adalah valid sehingga dapat mengukur apa yang ingin diukur dalam penelitian ini.

c) **Hasil Uji Validitas Kuisisioner Komitmen Organisasional.**

Hasil uji validitas kuisisioner komitmen organisasional dapat terlihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.4.**

**Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasional (X3)**

Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
Variabel Komitmen Organisasional (X3)		
X3.1	,377	Valid
X3.2	,519	Valid
X3.3	,516	Valid
X3.4	,456	Valid
X3.5	,603	Valid
X3.6	,566	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2016

Tabel 3.4. tersebut di atas menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi Pearson keseluruhan item pernyataan dari variabel komitmen organisasional (X3), dimana nilai masing-masing item pernyataan lebih



besar dari 0,30. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keseluruhan indikator-indikator pernyataan kuesioner dari variabel Kepemimpinan adalah valid sehingga dapat mengukur apa yang ingin diukur dalam penelitian ini.

d) **Hasil Uji Validitas Kuisisioner Kinerja Pegawai**

Hasil uji validitas kuisisioner kinerja pegawai dapat terlihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.5**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)**

Indikator	Koefisien Korelasi Variabel Kinerja (Y)	Keterangan
Y1.	,402	Valid
Y2	,441	Valid
Y3	,444	Valid
Y4	,594	Valid
Y5	,476	Valid
Y6	,463	Valid

*Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2016*

Tabel 3.5. tersebut di atas menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi Pearson keseluruhan item pernyataan dari variabel Kinerja (Y), dimana nilai masing-masing item pernyataan lebih besar dari 0,30. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keseluruhan indikator-indikator pernyataan kuesioner dari variabel Kepemimpinan adalah valid sehingga dapat mengukur apa yang ingin diukur dalam penelitian ini.

## 2). Uji Realibilitas

Menunjukkan sejauhmana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Uji realibitas ini dilakukan dengan menggunakan formula Alpha Cronbach Nugrayantoro (2000) dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma^2} \right]$$

$r$  = Koefisien rehabilitas

$k$  = Jumlah butir pertanyaan

$\sigma^2$  = Varian butir pertanyaan

$\sigma^2 b$  = Varian skor tes

Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item/pernyataan yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan formula Cronbach alpha (koefisien alfa Cronbach), dimana secara umum dianggap reliable apabila nilai alfa cronbachnya  $> 0.6$ .

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien *cronbach alpha*. Instrumen penelitian dinyatakan reliabel jika koefisien cronbach alpha sama dengan atau lebih besar dari 0,60. Uji reliabilitas yang dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak (*software*) SPSS 21.0. Hasil uji reliabilitas akan disajikan pada bagian berikut ini :

**Tabel 3.6**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan (X1)**

Indikator	Koefisien Cronbach Alpha	Keterangan
<b>Variabel Kepemimpinan (X1)</b>		
X1.1	,719	Reliabel
X1.2	,719	Reliabel
X1.3	,703	Reliabel
X1.4	,661	Reliabel
X1.5	,702	Reliabel
X1.6	,696	Reliabel

*Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2016*

Hasil perhitungan uji reliabilitas pada tabel 3.6 di atas menunjukkan bahwa koefisien Cronbach Alpha untuk keseluruhan item pernyataan dari variabel Kepemimpinan (X1), dimana nilai masing-masing item tersebut adalah lebih besar dari 0,60. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keseluruhan indikator dari setiap item pernyataan dari variabel kepemimpinan adalah reliabel, sehingga data-data yang diperoleh melalui instrumen penelitian (kuesioner) ini dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut.

**Tabel 3.7.**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi (X2)**

Indikator	Koefisien Cronbach Alpha	Keterangan
<b>Variabel Motivasi (X2)</b>		
X2.1	,704	Reliabel
X2.2	,635	Reliabel
X2.3	,634	Reliabel
X2.4	,672	Reliabel
X2.5	,680	Reliabel
X2.6	,686	Reliabel

*Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2016*

Hasil perhitungan uji reliabilitas pada tabel 3.7 di atas menunjukkan bahwa koefisien Cronbach Alpha untuk keseluruhan item pernyataan dari variabel motivasi (X2), dimana nilai masing-masing item tersebut adalah lebih besar dari

0,60. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keseluruhan indikator dari setiap item pernyataan dari variabel motivasi adalah reliabel, sehingga data-data yang diperoleh melalui instrumen penelitian (kuesioner) ini dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut.

**Tabel 3.8**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasional (X3)**

Indikator	Koefisien Cronbach Alpha	Keterangan
<b>Variabel Komitmen Organisasional (X3)</b>		
X3.1	,761	Reliabel
X3.2	,722	Reliabel
X3.3	,723	Reliabel
X3.4	,738	Reliabel
X3.5	,699	Reliabel
X3.6	,713	Reliabel

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2016

Hasil perhitungan uji reliabilitas pada tabel 3.8 di atas menunjukkan bahwa koefisien Cronbach Alpha untuk keseluruhan item pernyataan dari variabel komitmen organisasional (X3), dimana nilai masing-masing item tersebut adalah lebih besar dari 0,60. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keseluruhan indikator dari setiap item pernyataan dari variabel komitmen organisasional adalah reliabel, sehingga data-data yang diperoleh melalui instrumen penelitian (kuesioner) ini dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut.

**Tabel 3.9**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja (Y)**

Indikator	Koefisien Cronbach Alpha	Keterangan
<b>Variabel Kinerja (Y)</b>		
Y1	,717	Reliabel
Y2	,703	Reliabel
Y3	,702	Reliabel
Y4	,659	Reliabel
Y5	,693	Reliabel

Y6	,696	Reliabel
----	------	----------

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2016

Hasil perhitungan uji reliabilitas pada tabel 3.9 di atas menunjukkan bahwa koefisien Cronbach Alpha untuk keseluruhan item pernyataan dari variabel kinerja (Y), dimana nilai masing-masing item tersebut adalah lebih besar dari 0,60. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keseluruhan indikator dari setiap item pernyataan dari variabel kinerja adalah reliabel, sehingga data-data yang diperoleh melalui instrumen penelitian (kuesioner) ini dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut.

#### b. Uji Asumsi Klasik

Pengguna regresi harus memenuhi beberapa asumsi klasik sehingga memperoleh estimator terbaik dan tidak bias. Jenis uji asumsi klasik yang dipergunakan dalam hal ini adalah (Imam Ghosali, 2005):

##### 1). Multikolinieritas

Adalah suatu keadaan yang menggambarkan adanya hubungan linear yang sempurna diantara variabel bebas yang diteliti. Refleksi mengasumsikan tidak adanya multikolinieritas dapat dideteksi melalui :

Nilai VIF (Variance Inflation Factor)

Nilai  $VIF > \neq 5$  menunjukkan adanya gejala multikolinieritas dalam model regresi.

Dalam penelitian ini pendeteksian multikolinieritas dalam model regresi menggunakan nilai VIF (Variance Inflation Factor), jika nilai  $VIF > 10$  maka terdapat derajat multikolinieritas yang tinggi.

## 2). Uji Normalitas.

Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui apakah suatu variabel normal atau tidak. Normal disini dalam arti mempunyai distribusi yang normal. Normal atau tidaknya berdasarkan patokan distribusi normal dari data dengan mean dan standard deviasi yang sama. Jadi uji normalitas pada dasarnya melakukan perbandingan antara data yang kita miliki dengan data yang berdistribusi normal yang memiliki mean dan standard deviasi yang sama dengan data kita. Data yang mempunyai distribusi yang normal merupakan salah satu syarat dilakukannya test parametrik.

Untuk data yang tidak mempunyai distribusi normal tentu saja analisisnya harus menggunakan non parametrik test. Data yang mempunyai distribusi yang normal berarti mempunyai sebaran yang normal pula. Dengan profil data semacam ini maka data tersebut dianggap bisa mewakili populasi. Untuk mengetahui apakah data yang kita miliki normal atau tidak, secara kasat mata kita bisa melihat histogram dari data yang dimaksud, apakah membentuk kurva normal atau tidak.

## 3). Uji Heteroskedastisitas

Adalah suatu keadaan dimana masing-masing kesalahan pengganggu mempunyai varian yang berlainan. Uji ini dilakukan untuk menguji apakah varian dari kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua nilai variabel bebas. Teknik pengujian yang dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi Rank Spearman. Sebuah variabel bebas dikatakan tidak menyebabkan terjadinya heteroskedastisitas

jika korelasi variabel tersebut dengan nilai absolut residual adalah tidak signifikan.

#### 4). Uji Autokorelasi

Yaitu adanya gejala korelasi serial diantara kesalahan pengganggu (residual) sehingga munculnya suatu data dipengaruhi oleh data sebelumnya, untuk mendeteksi terhadap gejala autokorelasi dilakukan dengan pengujian Durbin Watson (d) hasil perhitungan Durbin Watson (d) dibandingkan dengan nilai d tabel pada  $\alpha = 0,05$  tabel d memiliki dua nilai yaitu nilai batas atas ( $d_u$ ) dan nilai batas bawah ( $d_L$ ) untuk berbagai nilai n dan k.

Jika  $d < d_L$  terjadi autokorelasi

$d > 4 - d_L$  terjadi autokorelasi negatif

$d_L < d < 4 - d_u$  tidak terjadi autokorelasi

$d_L \leq d \leq d_u$  atau  $4 - d_u \leq d \leq 4 - d_L$  pengujian tidak meyakinkan

#### E. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data dilapangan adalah melalui;

##### 1. Observasi

Yaitu melakukan pengamatan terhadap perilaku, serta proses kerja dari responden dalam penelitian ini.

##### 2. Wawancara

Yaitu teknik wawancara yang penulis lakukan terhadap responden untuk menggali informasi-informasi lebih jauh terhadap pelaksanaan motivasi serta komitmen organisasional serta kinerja pegawai.

### **3. Kuesioner**

Yaitu, suatu teknik yang dipakai untuk mengumpulkan data melalui instrumen penelitian berupa pemberian kuesioner kepada responden untuk mendapatkan jawaban responden atas variable penelitian yang ada.

### **4. Studi Pustaka**

Yaitu, suatu studi yang dilakukan untuk menjangkau data sekunder dari berbagai penelitian ilmiah (jurnal-jurnal dan buku-buku sebagai yang terkait dengan permasalahan dalam TAPM ini.

## **F. Metode Analisis Data**

Setelah data terkumpul, selanjutnya akan dianalisis dengan metode yang sesuai dan mudah dipahami dengan tujuan agar data mentah yang dikumpulkan mempunyai arti dan bermakna guna menjawab permasalahan yang ada. Teknik analisa data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **1. Analisis Kualitatif Deskriptif**

Yaitu bertujuan untuk mendeskripsikan atau memberikan penjelasan terhadap fenomena yang terjadi dalam penelitian sebagaimana adanya tanpa membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum, Sugiyono (2000) statistik deskriptif dalam hal ini digunakan untuk memberikan deskripsi tentang variabel berdasarkan skor jawaban responden terhadap kuesioner yang dibagikan. Dimana skala yang digunakan dalam jawaban kuesioner ini adalah skala likert 5 point yaitu: Sangat Setuju nilai 5, Setuju nilai 4, Netral/Cukup Setuju nilai 3, Tidak Setuju nilai 2 dan Sangat tidak Setuju nilai 1.



## 2. Analisis Kuantitatif

Yaitu menggunakan analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Analisis regresi berganda menurut Nufiantoro (2000) adalah sebagai berikut :

### a. Analisis Regresi Berganda

Karena hipotesis penelitian yang dirumuskan menunjuk pada penelitian korelatif, maka teknik analisa data menggunakan metode statistik regresi berganda (multiple regression analysis). Data yang terkumpul diolah dengan menggunakan program SPSS . Sedangkan model yang dipakai dalam analisis adalah :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

dimana :

$Y$  = Nilai Variabel Terikat (Kinerja)

$b_0$  = Nilai  $Y$ , jika  $X_1, X_2, X_3 = 0$

$b_1$  = Besarnya Perubahan nilai  $Y$  Dalam Satuan, kalau terjadi perubahan  $X_1$  dalam satu satuan, sedangkan  $X_2$  dan  $X_3$  Konstan

$b_2$  = Besarnya Perubahan Nilai  $Y$  dalam satuan, kalau terjadi perubahan  $X_2$  dalam satu satuan, sedangkan  $X_1$  dan  $X_3$  Konstan.

$b_3$  = Besarnya Perubahan Nilai  $Y$  dalam satuan, kalau terjadi perubahan  $X_3$  dalam satu satuan, sedangkan  $X_1$  dan  $X_2$  Konstan.

$X_1$  = Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )

$X_2$  = Variabel Motivasi ( $X_2$ )

$X_3$  = Variabel Komitmen Organisasional ( $X_3$ )

$e$  = Standar Error (Variabel pengganggu)

**b. Koefisien Korelasi ( $r$ )**

Pengaruh variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan komitmen organisasional ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai, dianalisis melalui pengujian koefisien regresi ganda yaitu  $b_1, b_2$  dan  $b_3$ , secara parsial serta koefisien korelasi ( $r$ ). Cara yang dipakai untuk melihat pengaruh dan hubungan keeratan antara variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan komitmen organisasional ( $X_3$ ) dengan kinerja ( $Y$ )

**c. Uji Hipotesis**

**1) Uji F**

Selanjutnya pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji F untuk menguji pengaruh variabel-variabel independent secara simultan terhadap variabel dependen. Langkah-langkah dalam melakukan uji F sebagai berikut :

(1) Formulasikan hipotesis teoritis ( $H_0$ ) dan hipotesis penelitian ( $H_a$ ), yaitu :

**$H_0 : B_1 = B_2 = B_3 = 0$** , Artinya baik variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) maupun komitmen organisasional ( $X_3$ ) secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai ( $Y$ )

**$H_a : B_1 = B_2 \neq B_3 \neq 0$** , Artinya variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan komitmen organisasional ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Menentukan taraf signifikan  $\alpha$  (alpa) = 5%

dengan derajat kebebasan  $(k-1)$  dan  $(n-k)$  dimana  $n$  adalah jumlah observasi 130 dan  $k$  adalah jumlah variabel sebanyak 3 variabel dengan uji dua ekor (two tailed test)

(2). Membanding nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ . Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Selanjutnya jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

## 2). Uji t

Pengujian hipotesis kedua menggunakan Uji t yaitu untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Pengujian ini dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

a). Memformulasikan hipotesis teoritis ( $H_0$ ) dan hipotesis penelitian ( $H_a$ ) yaitu :

**$H_0 : B_1, B_2, B_3 = 0$** , Artinya variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan komitmen organisasional ( $X_3$ ) secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ).

**$H_a : B_1, B_2, B_3 \neq 0$** , Artinya variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan komitmen organisasional ( $X_3$ ) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Untuk menentukan taraf signifikan  $\alpha$ (alpha) = 5% dengan derajat kebebasan  $(n-k-1)$  dimana  $n$  adalah observasi dan  $k$  adalah jumlah variabel sebanyak  $n$  variabel dengan uji satu ekor (one tailed test).

b). Membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Selanjutnya Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Deskripsi Obyek Penelitian**

Bandar Udara Mopah Merauke dibuat oleh pasukan sekutu pada Tahun 1943 yaitu pada masa perang dunia ke – 2. Bandar Udara Mopah Merauke tersebut dibangun untuk kepentingan darurat perang. Setelah perang, Bandar Udara Mopah Merauke yang semula menjadi basis angkatan udara sekutu mulai ditinggalkan oleh sekutu dan digantikan oleh Pihak Sipil pada tahun 1945 yang di kelola oleh Organisasi Belanda yaitu N I C A (Nederland Indische Civil Administrator). Adapun pesawat yang beroperasi pada saat itu oleh KCLM (Komyn Celyce Lukfoort Maskapay).

Dalam masa perkembangan selanjutnya, pergantian kepemimpinan Bandar Udara Mopah Merauke berlangsung secara periodik, yaitu:

- a. Kepemimpinan Bandar Udara Mopah Merauke yang terakhir pada masa pemerintah kolonial Belanda dijabat oleh J.J.Lokolo (Indonesia – Belanda);
- b. Pada masa UNTEA (United Temporer Executive Administration) Belanda, yaitu pada bulan Agustus sampai Oktober 1962, kepemimpinan Bandar Udara Mopah Merauke dijabat oleh R.E. Hangie, selanjutnya pada bulan Desember 1962 sampai dengan bulan Pebruari 1963 mengalami kekosongan kepemimpinan sehingga untuk tugas sehari-hari digantikan oleh Samijan Sonto;

- c. Bulan Maret sampai Oktober 1963 dipimpin oleh Peltu AURI Lis Yusuf yang ditugaskan oleh peralihan UNTEA;
- d. Pada bulan Juli 1964, F.X. Djoko Soedono menjabat sebagai Kepala Bandar Udara Mopah Merauke, namun mengingat situasi dan kondisi pada waktu itu, masa kepemimpinannya hanya bertahan sampai tiga bulan dan dia kembali ke Jawa;
- e. Pada pertengahan tahun 1964 terjadi lagi kekosongan kepemimpinan. Tugas Kepala Bandar Udara Mopah Merauke kemudian dijabat oleh A.H. Alkatiri dari Meteorologi;
- f. Selanjutnya dijabat oleh Karyadi Tjokroatmodjo, kemudian Muhamad Mas dan Pudiarto sampai dengan tahun 1978;
- g. Setelah terjadi restrukturisasi organisasi, nama Bandar Udara Mopah diganti menjadi Pelud (Pelabuhan Udara) Mopah Merauke yang dipimpin oleh Sukiman sampai bulan Agustus 1984;
- h. Pada masa kepemimpinan P.L. Toruan Bsc, yaitu tahun 1987, nama Pelud berganti lagi menjadi Bandar Udara;
- i. Imam Munardi memimpin dari tanggal 1 September 1987 sampai dengan 11 Nopember 1991 yang kemudian digantikan sementara oleh Sugiono Danu selaku Pelaksana Harian;
- j. Sejak tanggal 11 Nopember 1991 sampai tahun 1996, Kepala Bandar Udara Mopah Merauke dijabat Oleh Matus Papare;

- k. Pada tahun 1996 sampai dengan 2004 oleh Wara Heronimus yang kemudian setelah memasuki masa pensiun digantikan sementara oleh Laurensus Lebesuban
- l. Pada bulan Pebruari 2005 jabatan Kepala Bandar Udara dijabat oleh Herson,SH dan berakhir pada bulan September 2011;
- m. Bulan September 2011 jabatan Kepala Bandar Udara Mopah Merauke resmi dijabat oleh Bambang Norobuntoro, S.Sos sampai dengan 1 Nopember 2012 yang kemudian setelah memasuki masa pensiun digantikan sementara oleh Muhamad Yasir;
- n. Pada Bulan Desember 2012 Kepala Bandar Udara Mopah Merauke di jabat oleh Rajokki Aritonang R, ST. M.STr.
- o. Pada tanggal 17 Maret 2015 Kepala Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Mopah Merauke di Jabat Oleh Ir. Asri Santosa. ST.S. SiT,MT

Bandara Mopah terletak di Kabupaten Merauke Provinsi Papua. Dengan panjang landas pacu 2.500 m x 45m, luas terminal 4.000 m<sup>2</sup> dapat menampung 200.000 penumpang, sedangkan luas apron 269m x 80 m. Saat ini Bandara Mopah dapat didarati pesawat sejenis Boeing 737-800. Dimana saat ini pesawat yang mendarat ada 3 Maskapai yakni Garuda Indonesia, Sri Wijaya Air, dan Lion Air. Pada tahun 2015 pergerakan pesawat datang 3.724 dan pergerakan pesawat berangkat 3.739

## 2. Tugas Masing-Masing Seksi

Kantor Unit Penyelenggara Kelas I Mopah Merauke terdiri atas : Subbagian Tata Usaha; Seksi Teknik dan Operasi; Seksi Keamanan Penerbangan dan Pelayanan Darurat; Seksi Pelayanan dan Kerjasama;

Adapun tugas dari masing-masing seksi yang ada pada Kantor Unit Penyelenggara Kelas I Mopah Merauke, sebagai berikut.

- a. Subbagian Tata Usaha mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana dan program, urusan keuangan, kepegawaian, ketatausahaan dan kerumah-tanggaan, hukum, hubungan masyarakat, koordinasi dengan instansi/lembaga terkait penyelenggaraan Bandar Udara serta evaluasi dan pelaporan.
- b. Seksi Teknik dan Operasi mempunyai tugas melakukan pengoperasian, perawatan dan perbaikan fasilitas keamanan, sisi udara, sisi darat, dan alat-alat besar Bandar Udara serta fasilitas penunjang, pelayanan pengaturan pergerakan pesawat udara (Apron Movement Central/AMC), penyusunan jadwal penerbangan (slot time) dan penyiapan penyusunan Rencana Induk Bandara (RIBU) dan Aerodrome Manual.
- c. Seksi Keamanan Penerbangan dan Pelayanan Darurat mempunyai tugas melakukan pengamanan pelayanan pengangkutan penumpang, awak pesawat udara, barang, jinjingan, pos dan kargo serta barang berbahaya dan senjata, pengawasan, pengendalian keamanan dan ketertiban di lingkungan kerja serta pengoperasian, perawatan dan perbaikan fasilitas keamanan penerbangan dan pelayanan darurat Bandar Udara, penyusunan



Program Keamanan Bandar Udara, Program Penanggulangan Keadaan darurat dan Contingency Plan.

- d. Seksi pelayanan dan kerjasama mempunyai tugas melakukan pengoperasian dan pelayanan fasilitas terminal penumpang, kargo dan penunjang serta pengelolaan dan pengendalian hygiene dan sanitasi, pengawasan dan pengendalian pelayanan minimal Bandar Udara, informasi penerbangan, pelaksanaan kerjasama dan pengembangan usaha jasa kebandar udaraan dan jasa terkait Bandar Udara.

### 3. Deskripsi Responden

#### a. Responden Menurut Jenis Kelamin.

Dari jumlah responden sebanyak 130 orang, terdiri dari laki-laki dan perempuan sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.1**  
**Responden Menurut Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	laki-laki	73	56,15
2	Perempuan	57	43,85
Total		130	100,00

Sumber :Data diolah, 2016

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa komposisi jenis kelamin pegawai tersebut menunjukkan bahwa jumlah pegawai laki-laki lebih banyak yaitu 56,15% dibandingkan dengan perempuan sebesar 43,85%.

**b. Deskripsi Responden Menurut Pendidikan**

Adapun deskripsi responden menurut tingkat pendidikan terlihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.2**  
**Responden Menurut Pendidikan**

No.	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SLTA	88	67,69
2	D I	1	0,78
3	D II	5	3,85
4	D III	22	16,92
5	D IV	2	1,54
6	S1	12	9,23
Total		130	100,00

Sumber : Data diolah, 2016

Deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan pada tabel 4.2, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berpendidikan SLTA, yakni sebanyak 88 orang atau 67,69%, diikuti oleh responden dengan tingkat pendidikan D III, yakni 22 orang atau 16,92%, dan Sarjana Strata Satu sebanyak 12 orang atau 9,23%.

**c. Responden Menurut Masa Kerja**

Adapun deskripsi responden berdasarkan masa kerja sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.3**  
**Deskripsi Responden Menurut Masa Kerja**

No.	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1.	1 < 5 thn	50	38,46
2.	6-10 thn	54	41,54
3.	11 - 15thn	5	3,85
4.	16 - 20 thn	6	4,62

5.	21 -25thn	3	2,31
6	>25	12	9,23
Total		130	100,00

*Sumber :Data diolah, 2016*

Deskripsi responden berdasarkan masa kerja pada tabel 4.3, dapat diketahui bahwa mayoritas responden telah bekerja antara 6 hingga 10 tahun yaitu ada sebanyak 54 orang atau 41,54 %, disusul kurang dari 5 tahun sebanyak 50 orang atau 38,46%, disusul masa kerja lebih dari 25 tahun sebanyak 12 orang atau 9,23%, masa kerja 16-20 tahun sebanyak 6 orang atau 4,62 %, masa kerja 11 – 15 tahun sebanyak 5 orang atau 3,85%, dan masa kerja 21 – 25 tahun sebanyak 3 orang atau 2,31%.

#### **4. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

Pada bagian ini diuraikan hasil statistik deskriptif yang berkaitan dengan rata-rata persepsi responden berdasarkan jawaban item-item pernyataan dari tiga variabel yang diteliti, yakni: (1) variabel kepemimpinan (X1), (2) variabel motivasi (X2), dan (3) variabel komitmen organisasional (X3) serta variabel kinerja (Y). Setelah diperoleh rata-rata skor selanjutnya dilakukan interpretasi atas perolehan rata-rata skor tersebut. Guna menginterpretasikan rata-rata skor tersebut perlu untuk dibuat suatu pedoman, agar diperoleh pedoman yang baku untuk menginterpretasikan hasil tersebut. Adapun dasar interpretasi rata-rata skor item dalam penelitian ini menggunakan pendapat yang dikemukakan oleh M.C.Maryati, (2001) sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.4**  
**Dasar Interpretasi Skor Item dalam Variabel Penelitian**

Interval Jawaban	Kategori
$1,0 < \text{Rata-rata} \leq 1,7$	Sangat Tidak Setuju
$1,8 < \text{Rata-rata} \leq 2,5$	Tidak Setuju
$2,6 < \text{Rata-rata} \leq 3,3$	Netral/Cukup Setuju
$3,4 < \text{Rata-rata} \leq 4,1$	Setuju / Baik
$4,2 < \text{Rata-rata} \leq 5,0$	Sangat Setuju / Sangat Baik

**a. Variabel Kepemimpinan (X1)**

Analisis deskriptif variabel Kepemimpinan dilakukan untuk mengetahui rata-rata (*mean*) tanggapan responden terhadap indikator-indikator variabel. Seperti diketahui bahwa pengukuran variabel kepemimpinan dalam penelitian ini menggunakan enam indikator, yang meliputi; 1). Pimpinan memiliki hubungan baik dengan para pegawainya; 2). Pimpinan memberikan kebebasan bagi bawahan untuk memberikan pendapat; 3). Pimpinan dapat mendelegasikan wewenang dengan baik; 4). Pimpinan selalu memberikan bimbingan, arahan dan dorongan kepada bawahan; 5). Pimpinan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif; 6). Pimpinan memberikan penghargaan bagi pegawai yang memiliki kinerja baik.

Untuk lebih jelas tentang deskripsi tanggapan responden terhadap indikator-indikator variabel kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.5**  
**Rata-rata Persepsi Responden Variabel Kepemimpinan (X1)**

Indikator	Pernyataan Variabel Kepemimpinan (X1)	Rata-rata
X1.1	Pimpinan memiliki hubungan baik dengan para pegawainya	3.66
X1.2	Pimpinan memberikan kebebasan bagi	3.59

	bawahan untuk memberikan pendapat	
X1.3	Pimpinan dapat mendelegasikan wewenang dengan baik	3.62
X1.4	Pimpinan selalu memberikan bimbingan, arahan, dan dorongan kepada bawahan	3.50
X1.5	Pimpinan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif	3.34
X1.6	Pimpinan memberikan penghargaan bagi pegawai yang memiliki kinerja baik	3,42
Rerata dari rata-rata		3,52

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2016.

Tabel 4.5 tersebut di atas menggambarkan bahwa nilai rata-rata persepsi pegawai terhadap pernyataan-pernyataan pada variabel kepemimpinan dimana nilai rata-rata paling tinggi yaitu 3,66 yakni pada indikator pimpinan mampu mendelegasikan wewenang dengan baik kepada bawahan. Nilai rata-rata terendah adalah sebesar 3,34 yakni pada indikator pimpinan dapat mendelegasikan wewenang dengan baik . Sedangkan nilai rerata dari variabel Kepemimpinan adalah sebesar 3,52. Nilai ini termasuk dalam kategori setuju, dimana penilaian pegawai terhadap Kepemimpinan yang dijalankan saat oleh pemimpin yang ada berjalan dengan baik.

#### b. Variabel Motivasi (X2)

Analisis deskriptif variabel motivasi dimaksudkan untuk mengetahui rata-rata (*mean*) tanggapan responden terhadap indikator-indikator variable motivasi. Pengukuran variabel motivasi dalam penelitian ini menggunakan enam indikator yang meliputi. 1) Gaji memberi dorongan untuk bekerja lebih baik; 2). Tunjangan hari tua untuk mengikat pegawai. 3) Pekerjaan yang diberikan sangat menantang.

4) Saya ingin mengembangkan kemampuan saya selama bekerja disini. 5) Setiap hasil kerja yang telah dilaksanakan layak mendapat penghargaan. 6) Saya giat bekerja karena adanya kesempatan yang diberikan kantor untuk menduduki posisi tertentu

Selanjutnya, deskripsi tentang tanggapan responden terhadap indikator-indikator variabel motivasi dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.6**  
**Rata-rata Persepsi Responden Variabel Motivasi (X2)**

Indikator	Pernyataan Variabel Motivasi (X2)	Rata-rata
X2.1	Gaji memberi dorongan untuk bekerja lebih baik	3.70
X2.2	Tunjangan hari tua untuk mengikat pegawai	3.52
X2.3	Pekerjaan yang diberikan sangat menantang	3.40
X2.4	Saya ingin mengembangkan kemampuan saya selama bekerja disini	3.40
X2.5	Setiap hasil kerja yang telah dilaksanakan layak mendapat penghargaan	3.45
X2.6	Saya giat bekerja karena adanya kesempatan yang diberikan kantor untuk menduduki posisi tertentu	3,38
Rerata dari rata-rata		3,47

*Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2016*

Tabel 4.6. tersebut di atas menggambarkan bahwa rata-rata tanggapan pegawai terhadap pernyataan-pernyataan pada variabel motivasi nilai rata-rata paling tinggi yaitu 3,70 yakni pada indikator gaji memberi dorongan untuk bekerja lebih baik. Nilai rata-rata terendah adalah sebesar 3,38 yakni pada indikator saya giat bekerja karena adanya kesempatan yang diberikan kantor untuk menduduki posisi tertentu. Sedangkan nilai rerata dari variabel motivasi

adalah sebesar 3,47. Nilai ini termasuk dalam kategori setuju, dimana penilaian pegawai terhadap motivasi yang ada saat termasuk dalam kategori baik.

**c. Variabel Komitmen Organisasional (X3)**

Analisis deskriptif variabel disiplin kerja dimaksudkan untuk mengetahui rata-rata (*mean*) tanggapan responden terhadap indikator-indikator variabel komitmen organisasional. Pengukuran variabel komitmen organisasional dalam penelitian ini menggunakan enam indikator yang meliputi. 1). Saya bersedia melakukan upaya ekstra disamping pekerjaan yang sudah ditentukan untuk membantu keberhasilan kantor. 2) Saya bangga bercerita kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari kantor ini. 3). Saya merasa loyal terhadap kantor ini. 4). Banyak yang dapat saya peroleh apabila bergabung dengan kantor ini. 5). Saya bisa bekerja dengan baik untuk kantor ini sepanjang tipe pekerjaannya sama karena saya senang dengan jenis pekerjaan dan suasana kerja. 6). Saya sangat peduli dengan nasib kantor ini.

Selanjutnya, deskripsi tanggapan responden terhadap indikator-indikator variabel komitmen organisasional dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.7**  
**Ratarata Persepsi Responden Variabel Komitmen Organisasional (X3)**

Indikator	Pernyataan Variabel Komitmen Organisasional (X3)	Rata-rata
X3.1	Saya bersedia melakukan upaya ekstra disamping pekerjaan yang sudah ditentukan untuk membantu keberhasilan kantor.	3.35
X3.2	Saya bangga bercerita kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari kantor ini.	3.45

X3.3	Saya merasa loyal terhadap kantor ini	3.63
X3.4	Banyak yang dapat saya peroleh apabila bergabung dengan kantor ini	3.50
X3.5	Saya bisa bekerja dengan baik untuk kantor ini sepanjang tipe pekerjaannya sama karena saya senang dengan jenis pekerjaan dan suasana kerja	3.46
X3.6	Saya sangat peduli dengan nasib kantor ini	3.44
Rerata dari rata-rata		3,47

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2016

Tabel 4.7 tersebut di atas menggambarkan bahwa rata-rata nilai dari anggapan pegawai terhadap pernyataan-pernyataan pada variabel komitmen organisasional dengan nilai rata-rata paling tinggi yaitu 3,63 yakni pada indikator saya merasa loyal terhadap kantor ini. Nilai rata-rata terendah adalah sebesar 3,35 yakni pada indikator saya bersedia melakukan upaya ekstra disamping pekerjaan yang sudah ditentukan untuk membantu keberhasilan kantor. Sedangkan nilai rerata dari variabel komitmen organisasional adalah sebesar 3,47. Nilai ini termasuk dalam kategori setuju, dimana penilaian pegawai terhadap komitmen organisasional yang ada saat termasuk dalam kategori baik.

e. **Variabel Kinerja (Y)**

Analisis deskriptif variabel kinerja dimaksudkan untuk mengetahui rata-rata (*mean*) tanggapan responden terhadap indikator-indikator variabel kinerja. Pengukuran variabel kinerja dalam penelitian ini menggunakan enam indikator meliputi. 1) Dalam melakukan tugas saya jarang melakukan kesalahan. 2). Saya memahami dan menguasai pekerjaan yang menjadi tugas pokok saya. 3). Saya mampu bekerjasama dengan baik dengan sesama rekan di kantor. 4). Pekerjaan yang saya tekuni dapat memunculkan gagasan baru untuk meningkatkan kinerja



saya. 5). Saya mampu bekerja sesuai dengan standar kantor. 6) Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang diberikan.

Selanjutnya, deskripsi tanggapan responden terhadap indikator-indikator variabel kinerja dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.8**  
**Ratarata Persepsi Responden Variabel Kinerja (Y)**

Indikator	Pernyataan Variabel Komitmen Organisasional (X3)	Rata-rata
Y1	Dalam melakukan tugas saya jarang melakukan kesalahan	3.12
Y.2	Saya memahami dan menguasai pekerjaan yang menjadi tugas pokok saya	3.19
Y3	Saya mampu bekerjasama dengan baik dengan sesama rekan di kantor.	3.09
Y4	Pekerjaan yang saya tekuni dapat memunculkan gagasan baru untuk meningkatkan kinerja saya	3.06
Y5	Saya mampu bekerja sesuai dengan standar kantor	3.01
Y6	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang diberikan.	3.15
Rerata dari rata-rata		3,10

*Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2016*

Tabel 4.7 tersebut di atas menggambarkan bahwa rata-rata nilai dari anggapan pegawai terhadap pernyataan-pernyataan pada variabel kinerja dengan nilai rata-rata paling tinggi yaitu 3,19 yakni pada indikator Saya memahami dan menguasai pekerjaan yang menjadi tugas pokok saya. Nilai rata-rata terendah adalah sebesar 3,01 yakni pada indikator saya mampu bekerja sesuai dengan standar kantor. Sedangkan nilai rerata dari variabel kinerja pegawai adalah sebesar 3,10. Nilai ini termasuk dalam kategori cukup setuju, dimana penilaian pegawai terhadap kinerja pegawai yang ada saat termasuk dalam kategori cukup.

## 5. Hasil Pengujian Model Regresi

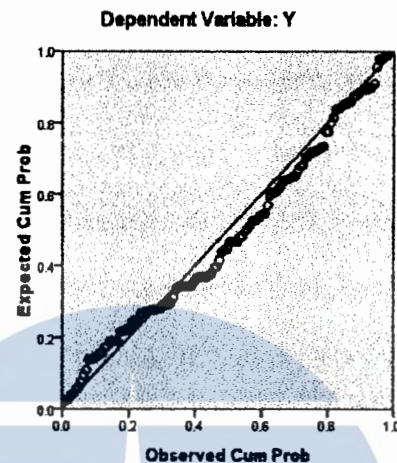
Hasil pengujian instrumen penelitian memenuhi kriteria valid dan reliabel, maka langkah berikutnya adalah melakukan pengujian alat analisis model regresi berganda. Seperti diketahui bahwa, model analisis regresi berganda digunakan dalam penelitian ini, maka sebelum model tersebut digunakan untuk menguji hipotesis perlu dilakukan pengujian beberapa asumsi-asumsi yang mendasarinya. Adapun uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi.

### a. Hasil Uji Normalitas

Ada dua cara yang digunakan untuk menguji normalitas, yakni mendiagnosa histogram yang menggambarkan distribusi normal dari frekuensi observasi, dan mendiagnosa diagram pencar (*scatterplot*) yang membandingkan distribusi observasi dari residual-residual untuk distribusi yang diharapkan, yakni dengan membuat plot dua buah distribusi kumulatif (*probabilitas kumulatif observasi, dan probabilitas kumulatif yang diharapkan*). Apabila kurva normal berbentuk lonceng dan titik-titik berada di sekitar garis diagonal maka dapat dikatakan bahwa data berdistribusi normal. Hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS dapat dilihat pada gambar 4.1 sebagai berikut.

**Gambar 4.1**

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Hasil Gambar 4.1 di atas mengindikasikan bahwa data berdistribusi normal sehingga dapat dilakukan uji lebih lanjut.

**b. Hasil Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas dimaksudkan untuk memastikan bahwa antar sesama variabel bebas tidak saling mempengaruhi satu sama lainnya, karena akan sulit memprediksi perubahan pada variabel terikat. Untuk mengatasihai tersebut di atas maka dilakukan uji multikolinearitas dengan menggunakan Tolerance, dimana jika nilai tolerance lebih besar 0,10 menunjukkan tidak pengaruh antara variabel bebas. Selain itu juga dapat dengan melihat nilai koefisien VIF (*Variance Inflation Factor*). Jika koefisien VIF lebih kecil dari 10 menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara sesama variabel bebas. Hasil perhitungan untuk uji multikolinearitas dengan tolerance dan koefisien VIF (*Variance Inflation Factor*) nampak pada tabel berikut.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
X1	.600	1.668
X2	.650	1.537
X3	.765	1.307

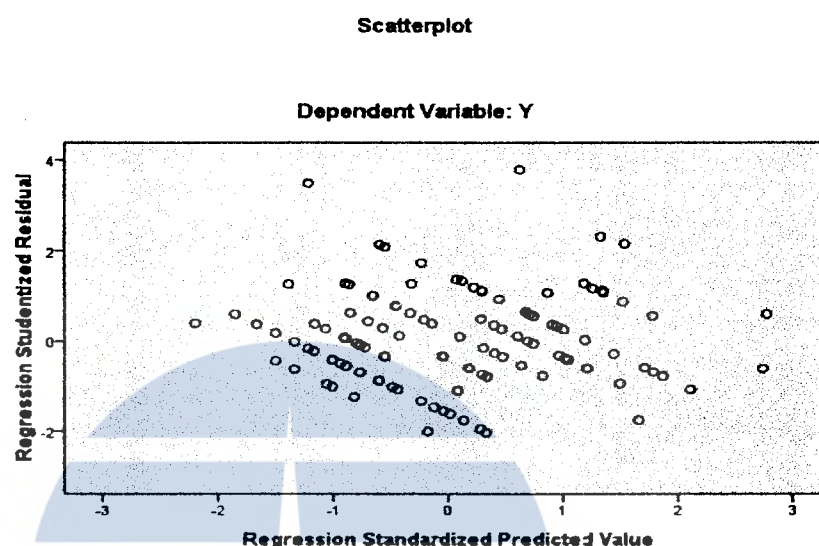
Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2016

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai tolerance dan nilai koefisien VIF (*Variance Inflation Factor*) variabel kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional nilai tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) lebih kecil dari 10. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh diantara variabel kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional atau dapat dikatakan bahwa tidak terdapat gejala multikolinieritas dalam penelitian ini.

**c. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Asumsi pokok model regresi linier yang baik adalah gangguan yang muncul dalam regresi harus homogen (homoskedastis). Dengan kata lain varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain dari variabel indenpenden yang diuji adalah sama. Apabila plot data menyebar secaraacak dan tidak ada pola yang jelas atau tidak membentuk pola tertentu, maka hal ini berarti bahwa varians dari seluruh variabel bebas tidak berbeda nyata. Untuk lebih jelas ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 4.2



Hasil Gambar 4.2 di atas menunjukkan bahwa tidak terdapat pola yang terbentuk dalam *scatter plot* serta titik-titik menyebar secara acak di sekitar titik nol, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas pada data penelitian ini. Atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain dari variabel independen yang diuji adalah sama (homoskedastis).

#### d. Hasil Uji Autokorelasi

Untuk mendeteksi autokorelasi dapat dilihat pada tabel *critical values of the Durbin-Watson test statistic*. Dari tabel *critical values of the Durbin-Watson test statistic* untuk  $N = 130$  dan  $k = 3$ , diketahui bahwa angka Durbin-Watson diperoleh seperti nampak pada tabel berikut.

**Tabel 4.10**  
**Uji Autokorelasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

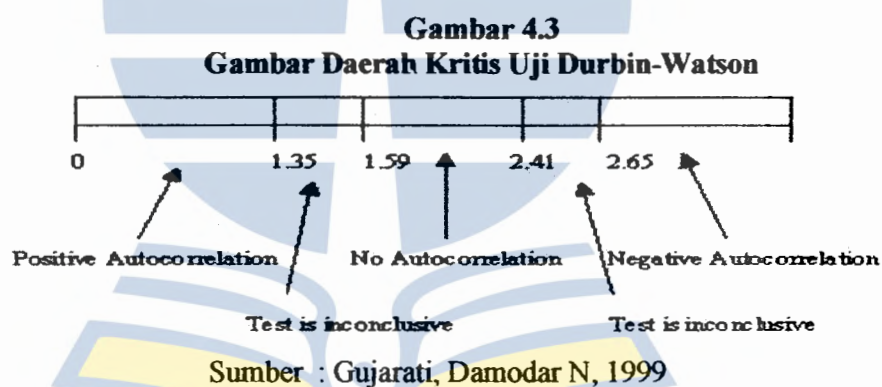
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.758 <sup>a</sup>	.575	.565	1.68146	1.658

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

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Lampiran Hasil SPSS ,2016

Nilai Durbin-Waston yang diperoleh sebesar 1,658. Hasil jika dibandingkan dengan tabel durbin waston seperti gambar 4 berikut:



Dari hasil uji autokorelasi, dimana nilai durbin-waston dari perhitungan SPSS diperoleh sebesar 1,658. Nilai ini berada pada daerah tidak ada autokorelasi pada gambar 4.3 daerah kritis durbin-waston. Hal ini, menunjukkan tidak terdapat adanya autokorelasi antara variabel bebas.

Dari hasil pengujian asumsi klasik terhadap model regresi yang digunakan maka dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini

tidak menyalahi syarat asumsi klasik yang ada, dengan demikian model regresi dalam penelitian ini dapat digunakan.

## 6. Uji Hipotesis Penelitian

### a. Uji Hipotesis Tentang Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Komitmen Organisasional Secara Simultan Terhadap Kinerja

Uji hipotesis tentang pengaruh kepemimpinan dan motivasi secara simultan terhadap kinerja dapat dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dengan nilai F tabel. Seperti diketahui bahwa tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 5% ( $\alpha = 0,05$ ), sedangkan nilai derajat bebas (*degree of freedom = df*) numerator 3 dan denominator adalah 130. Nilai F tabel adalah sebesar 2,68.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Simultan (Uji F)**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	481.484	3	160.495	56.766	.000 <sup>a</sup>
	Residual	356.239	126	2.827		
	Total	837.723	129			

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

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 56,766. Apabila membandingkan nilai F hitung dan nilai F tabel, diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $F_{tabel(0,05,3,130)}$  ( $56,766 > 2,68$ ), selain itu nilai signikasi sebesar  $0,000 <$  dari alva  $0,05$ . Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel Kepemimpinan dan, motivasi dan komitmen organisasional secara

simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pada kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa diduga kepemimpinan (X1), motivasi (X2) dan komitmen organisasional (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) diterima pada tingkat signifikansi 5% atau alpha 0,05.

**b. Uji Hipotesis Tentang Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasional Secara Parsial Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS pada lampiran diperoleh nilai-nilai t hitung variabel Kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional sebagaimana nampak pada tabel berikut.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Parsial (Uji t)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	.225	1.432		.157	.875					
X1	.327	.069	.353	4.702	.000	.652	.386	.273	.600	1.668
X2	.246	.070	.253	3.510	.001	.584	.298	.204	.650	1.537
X3	.302	.060	.332	5.007	.000	.593	.407	.291	.765	1.307

a. Dependent Variable: Y

Tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa nilai t hitung untuk variabel kepemimpinan adalah sebesar 4,702, dan nilai t hitung variabel motivasi adalah



sebesar 3,510 serta nilai *t* hitung variabel komitmen organisasional adalah sebesar 5,007. Nilai *t* tabel uji 2 ekor (2 *tail*) dengan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ) dan derajat bebas 130 adalah sebesar 1,657. Nilai *t* hitung variabel kepemimpinan sebagaimana disebutkan di atas adalah sebesar 4,702 lebih besar dari nilai *t* tabel 1,657 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha$  0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga, hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa diduga variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diterima pada tingkat signifikansi 5% atau  $\alpha$  0,05.

Nilai *t* hitung variabel motivasi adalah sebesar 3,510 lebih besar dari nilai *t* tabel adalah sebesar 1,657 dan nilai signifikansi sebesar 0,001 lebih kecil dari  $\alpha$  0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa diduga variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diterima pada tingkat signifikansi 5% atau  $\alpha$  0,05.

Nilai *t* hitung variabel komitmen organisasional adalah sebesar 5,007 lebih besar dari nilai *t* tabel adalah sebesar 1,657 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha$  0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa diduga variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diterima pada tingkat signifikansi 5% atau  $\alpha$  0,05.

## 7. Analisis Regresi dan Korelasi

### a. Analisis Regresi

Untuk mengetahui besaran pengaruh variabel Kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai, maka digunakan analisis regresi berganda (*Multiple Regression*). Hasil perhitungan dengan bantuan program SPSS menunjukkan koefisien regresi variabel kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional seperti nampak pada tabel berikut.

**Tabel 4.13**  
**Uji Regresi Linear Berganda**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.225	1.432		.157	.875					
	X1	.327	.069	.353	4.702	.000	.652	.386	.273	.600	1.668
	X2	.246	.070	.253	3.510	.001	.584	.298	.204	.650	1.537
	X3	.302	.060	.332	5.007	.000	.593	.407	.291	.765	1.307

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan data pada tabel 4.13 di atas, maka dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut :  $Y = 0,225 + 0,327X_1 + 0,246X_2 + 0,302X_3$ . Koefisien

regresi variabel kepemimpinan sebesar 0,353 menunjukkan bahwa apabila variabel motivasi dan komitmen organisasioanl tetap, maka setiap kenaikan variabel kepemimpinan sebesar 1 satuan akan meningkatkan variabel kinerja sebesar 0,225 satuan. Koefisien regresi variabel motivasi sebesar 0,246 menunjukkan bahwa ketika variabel kepemimpinan dan komitmen organisasional tetap, maka setiap kenaikan nilai variabel motivasi sebesar 1 satuan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,225 satuan. Koefisien regresi variabel komitmen organisasional sebesar 0,302 menunjukkan bahwa ketika variabel kepemimpinan dan motivasi tetap, maka setiap kenaikan nilai variabel komitmen organisasional sebesar 1 satuan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,225 satuan. Nilai konstanta sebesar 0,225 mengandung arti bahwa jika variabel Kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional tetap, maka kinerja pegawai akan mencapai 0,225 satuan.

#### **b. Analisis Korelasi**

Analisis keeratan hubungan antara variabel Kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional dengan variabel kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan koefisien R berganda (*multiple R*). Jika nilai koefisien *multiple R* semakin mendekati 1 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang erat antara variabel bebas dengan variable terikat. Selanjutnya, untuk mengetahui kesesuaian model penelitian, digunakan nilai koefisien R kuadrat (*R square*). Nilai koefisien R kuadrat semakin mendekati 1 menunjukkan bahwa model penelitian semakin sesuai. Artinya bahwa perubahan yang terjadi pada variabel terikat dapat dijelaskan oleh perubahan pada variabel bebas.

Hasil perhitungan komputer tentang koefisien R *multiple* dan Adjusted R *square* dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.14**  
**Hasil perhitungan nilai R *Multiple* dan Adjusted R *Square***

No.	Uraian	Nilai
1.	Nilai R <i>Multiple</i>	0,765
2.	Nilai Adjusted R <i>Square</i>	0,575

Sumber : Hasil pengolahan data, 2016

Pada tabel 4.14 di atas nampak bahwa koefisien *multiple* R adalah sebesar 0,765, hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang erat antara variabel Kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasioanl dengan kinerja pegawai. Selanjutnya, hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai koefisien Adjusted R square adalah sebesar 0,575 atau 57,50 persen. Artinya bahwa 57,50 persen perubahan kinerja pegawai pada Pada kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke, dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional, sedangkan sisanya sebesar 42,50 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar variabel kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional.

## **B. Pembahasan**

### **1. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasional Secara Simultan Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pada kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke.

Pengaruh variabel kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai sebesar 57,5%. Serta terdapat hubungan yang kuat ( $R^2 = 76,5\%$ ) dan positif antara variabel kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional dengan kinerja pegawai. Hubungan yang positif menunjukkan bahwa jika ketiga variabel bebas yaitu; kepemimpinan dapat berjalan dengan baik, motivasi kerja pegawai tinggi serta komitmen organisasional tiap pegawai kuat, maka pegawai dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab sehingga mampu dan dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Penelitian ini selaras dengan temuan penelitian Vero A. Saputra, (2011), bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi secara simultan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan penelitian D.Dika Arizona, H Harsuko Rinawati dan N. Nurdin Harahap, (2013) yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif secara simultan antara gaya Kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan yang baik dapat memberikan semangat bagi pegawai dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik pula. Selain itu motivasi merupakan sebuah bentuk dorongan yang menggerakkan seseorang untuk bertindak atau melakukan sesuatu. Dorongan dapat berasal dari dalam diri orang bersangkutan tetapi juga dapat berasal dari luar yakni berasal dari lingkungan sekitarnya. Yang dimaksudkan dengan dorongan dari luar meliputi dorongan dari orang-orang yang berada dalam lingkup organisasi maupun mereka yang berada di luar lingkup organisasi. Dorong dimaksud biasanya dalam bentuk

positif yang dapat menimbulkan gairah bagi seseorang untuk mencapai sesuatu tujuan tertentu. Motivasi selalu berhubungan dengan kebutuhan, artinya seseorang termotivasi untuk melakukan sesuatu karena adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan.

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik dan adanya motivasi dalam diri setiap pegawai serta adanya komitmen kerja pegawai maka mampu secara berarti dapat meningkatkan kinerja pegawai. Secara spesifik dapat dikatakan bahwa apabila pemimpin selalu memberi contoh; pemimpin mampu memberikan petunjuk terkait pelaksanaan tugas; pemimpin berlaku adil; pemimpin mampu menggerakkan bawahan; dan pemimpin mampu mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan baik serta adanya inisiatif pegawai untuk berupaya mendapat cara-cara baru dalam penyelesaian pekerjaan; menggunakan daya kreasi dalam penyelesaian pekerjaan; membantu sesama rekan kerja walau tidak diminta; mempengaruhi rekan kerja untuk mencapai tujuan; dan membangun kerjasama dalam penyelesaian tugas-tugas, maka pegawai akan patuh terhadap aturan jam kerja yang berlaku; tepat waktu dalam menyelesaikan tugas; tidak membuang waktu dengan mengerjakan sesuatu diluar pekerjaan kantor pada saat jam kantor; menggunakan fasilitas kantor sesuai peruntukannya; tidak meninggalkan kantor untuk urusan pribadi pada saat jam kerja/kantor; dan selalu patuh dalam hal mengenakan seragam kantor setiap datang ke kantor. Jadi, berdasarkan hasil uji simultan sebagaimana tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang baik yang disertai oleh adanya motivasi dan komitmen pegawai dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organissional Secara Parsial Terhadap Kinerja**

### **a. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Hasil pengujian hipotesa menunjukkan bahwa kepemimpinan secara parsial terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pada kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke. Hasil ini didukung oleh nilai koefisien regresi yang positif sebesar 0,316, yang menunjukkan bahwa jika variabel kepemimpinan bertambah 1 point maka kinerja pegawai juga akan bertambah baik atau bertambah sebesar 0,316 point.

Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh **Marbawi Adamy (2010)**, hasil analisa menunjukkan bahwa baik secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. **Ira Monica, (2013)**. hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya penelitian **Soegihartono, (2012)**, hasil analisis secara parsial dapat membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Sejalan dengan itu kepemimpinan merupakan serangkaian kegiatan yang terkait dengan penataan kemampuan untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Kegiatan mempengaruhi orang lain yang dimaksudkan adalah perilaku pemimpin yang konsisten menjalankan berbagai aturan yang berlaku. Pendekatan yang dapat digunakan dalam upaya mempengaruhi orang lain yaitu dengan cara

memberi contoh. Pendekatan dalam bentuk pemberian contoh yang patut diteladani diharapkan dapat membangun kesadaran bawahan untuk menyesuaikan perilakunya dengan perilaku pimpinan. Yang dimaksudkan dengan perilaku pemimpin yang patut diteladani bawahan dalam hal ini misalnya berkaitan dengan kebiasaan pemimpin untuk masuk dan pulang kantor tepat waktu sesuai aturan yang berlaku. Sulit bagi seorang pemimpin untuk mengharapkan bawahannya disiplin misalnya dalam hal datang dan pulang kantor tepat waktu jika pemimpin yang bersangkutan tidak mempraktekan ataupun menunjukkan perilaku disiplin. Artinya bahwa jika seorang pemimpin menghendaki bawahan berperilaku disiplin, maka seyogyanya hal tersebut dimulai dari pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan yang dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator-indikator, antara lain pemimpin selalu memberi contoh; pemimpin mampu memberikan petunjuk terkait pelaksanaan tugas; pemimpin berlaku adil; pemimpin mampu menggerakkan bawahan; dan pemimpin mampu mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan baik. Dimana secara umum responden memberikan pernyataan setuju bahwa kepemimpinan yang dijalankan saat ini telah berjalan dengan baik, dan dapat mendorong pegawai untuk disiplin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Hasil di atas menunjukkan bahwa pimpinan yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan serta mampu memotivasi para bawahannya untuk bekerja, maka tujuan dari organisasi dalam hal ini Bank Papua cabang Agast dapat tercapai. Sebagaimana dikatakan oleh Handoko (2001), kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar



bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Demikianpun dengan Gibson (1997), kepemimpinan dapat dinyatakan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok ke arah tercapainya tujuan. Dengan demikian jika seorang pemimpin dapat memainkan perannya sebagai seorang pimpinan yang baik dengan kemampuan manajemen yang baik, maka mampu mendorong sejumlah karyawan atau bawahannya agar bekerja sama dengan baik dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya.

**b. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Hasil pengujian hipotesa menunjukkan bahwa motivasi secara parsial terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pada kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke. Hasil ini didukung oleh nilai koefisien regresi yang positif sebesar 0,234, yang menunjukkan bahwa jika variabel motivasi bertambah 1 point maka kinerja pegawai juga akan bertambah baik atau bertambah sebesar 0,234 point.

Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sriwidodo (2010), hasil penelitian secara parsial menunjukan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo, artinya semakin tinggi motivasi maka kinerja pegawai akan semakin tinggi. Sejalan juga dengan penelitian Rahmila Sari (2012) analisa menunjukan bahwa secara parsial variabel Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada

Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Purwanto (2012) hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari faktor motivasi terhadap kinerja penyuluh di lingkungan Dinas Pertanian Kabupaten Nganjuk.

Secara deskriptif hasil pernyataan responden secara umum memberikan pendapat bahwa motivasi yang ada saat ini sudah baik, dan mampu memberikan dorongan bagi setiap pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh disiplin. Hal ini juga sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Hasibuan (1999) bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai hasil kerja yang baik. Karena motivasi dapat memberikan daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar anggota mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Jika motivasi dalam pelaksanaannya berjalan dengan baik maka akan dapat memberikan suatu dorongan bagi para pegawai untuk dapat bekerja dengan baik. Sehubungan dengan itu maka motivasi yang ada pada diri seorang pegawai maupun yang berasal dari pimpinan kiranya perlu tetap terjaga dan berjalan dengan baik, sehingga mampu dan tetap memberikan semangat kepada para pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tupoksi yang ada. Dengan demikian akhirnya dapat menghasilkan kinerja yang baik sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pimpinan ataupun organisasi.

Hal ini sesuai dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Alderfer yang membagi kebutuhan menjadi 3 kelompok Gibson, ( 1997 ) yaitu :

- a) Eksistensi adalah merupakan suatu kebutuhan untuk tetap bisa hidup dalam teori Moslow hal ini dikelompokkan kedalam kebutuhan tingkat rendah, yaitu meliputi fisiologis dan kebutuhan keselamatan dan keamanan kerja.
- b) Keterkaitan adalah kebutuhan untuk bergaul yang menekankan pentingnya hubungan antara sesama dan hubungan - hubungan sosial.
- c) Pertumbuhan berkaitan dengan kemauan diri dari dalam individu itu sendiri untuk mengembangkan diri untuk maju. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri dari Maslow.

**c. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja**

Hasil pengujian hipotesa menunjukkan bahwa komitmen organisasional secara partial terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pada kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke. Hasil ini didukung oleh nilai koefisien regresi yang positif sebesar 0,332, yang menunjukkan bahwa jika variabel kepemimpinan bertambah 1 point maka kinerja pegawai juga akan bertambah baik atau bertambah sebesar 0,332 point.

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini sejalan dengan

penelitian yang dilakukan oleh; Penelitian Paik *et al*, (2007) salah satu hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif terhadap prestasi kerja. Selain itu penelitian. Penelitian Yiing and Ahmad (2009), hasil penelitian secara partial menyimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan. serta Khan *et al* (2010), hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif antara komitmen organisasional dengan prestasi kerja karyawan. Serta penelitian Ahmed (2011), penelitian secara partial penunjukan bahwa komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi

Selain itu beberapa literatur juga menerangkan tentang hubungan komitmen organisasi dengan prestasi kerja. Komitmen karyawan dan komitmen organisasi dibutuhkan untuk mendorong prestasi kerja, karena komitmen merupakan kekuatan relatif dari identifikasi atas individual dan keterlibatannya dengan organisasi. Komitmen dapat membantu mendorong prestasi kerja, karena komitmen merupakan kepercayaan yang kuat dalam penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengerahkan usahanya atas nama organisasi, dan keinginan yang kuat untuk tetap bersama organisasi. Sikap yang demikian selanjutnya akan mendorong prestasi kerja karyawan dalam organisasi. Luthans (2006) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan: (1). Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dalam suatu organisasi, (2). Keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, (3). Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses

berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan diatas, maka selanjutnya dapat dibuat kesimpulan sebaik berikut;

1. Secara bersama-sama variabel kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap peningkatan Kinerja Pegawai Pada kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke. Artinya jika ketiga variabel tersebut dapat dilaksanakan dengan baik maka mampu memberikan semangat kerja bagi karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai semakin lebih baik kedepannya.
2. Secara partial baik variabel kepemimpinan, motivasi serta komitmen organisasional menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Mopah Merauke. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang baik, motivasinya yang tinggi serta komitmen organisasional yang kuat akan dapat memberikan suatu dorongan bagi para karyawan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab dengan baik sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik pula.

## **B. Saran**

Dari hasil temuan dalam penelitian yang dikemukakan diatas, maka dapat disampaikan saran sebagai berikut :

1. Bagi seluruh pegawai Bandara Udara Kelas I Mopah Merauke harus meningkatkan motivasi dan komitmen organisasional sehingga memperoleh nilai kinerja baik yang akan berdampak pada pelayanan di bandara udara kelas I Mopah Merauke.
2. Bagi Pimpinan Bandara Udara Kelas I Mopah Merauke hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja pegawai, dimana kepemimpinan akan mempengaruhi motivasi pegawai dan komitmen pegawai dalam menjalankan tugas sehari hari.

Untuk pegawai mencapai nilai kinerja baik yang berdampak pada pelayanan di Bandara Udara Kelas I Mopah Merauke, pemimpin harus memahami peran dan pendekatan kepemimpinan yang maksimal agar dalam menjalankan tugas pegawai dapat memperoleh bimbingan dan terjalin koordinasi kerja sesuai fungsi dan tugas masing masing secara optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

Challagalla, N. Goutham & Shervani, A. Tasadduq, (2006). Dimensional and type of Supervisory Control: Effect on Sallesperson Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing*, Vol. 60.

Darmawan, Didit.( 2007). *Teori Motivasi*, Metromedia Education. Surabaya

D, Dika Arizona, H Harsuko Riniwati, N Nuddin Harahap,(2013), *Analisis Pengaruh Gaya kepemimpinan Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Knerja Pegawai* (Studi Pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Malang, Api Student Lournal Vol.1. No. 1 Universitas Brawijaya

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M, and James. H.D. (1997). *Organizational Behavior Structure*, Process. 9th. Edition, Irwin, Chicago.

Gitosoedarmo, Indriyo dan Sudinta, Nyoman I. (1997). *Perilaku Keorganisasian*, BFFE Yogyakarta.

Ghozali, Imam H. (2005) *Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Semarang : Penerbit Universitas Diponegoro.

Gomes, Faustino C. (1999), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.

Handoko, Tani T. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya manusia*, BPFE, Yogyakarta

Hasibuan, Malayu Sp.(1999). *Organisasi dan Motivasi*, Bumi Aksara, Bandung

Ira Monica, (2010). *Pengaruh Disiplin Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kampar*, FEKON Universitas Riau

Juran B, Daniel & Gyra, L, Thomas, (1993). "Organizational Attractiveness, An Interactionist Perspective", *Journal of applied Psychology*, Vol. 78, p. 184- 193

Khan, Rias M., Zaidudin, Jam Faoog A., Ramay I.M. (2010). *The impact of Organizational Commitment on Employee Job Performance*, *Eropean Journal of Social Scienes* 15 (3):292-298

Khyzer, M. Bin Dost and Ahmed Zulfigar. (2011). *Impact of Employee Commitmen on Organizational Performace*. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 1 (3): 87-98



- Lembaga Administrasi Negara, (1999). *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*
- Luthan, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*, edisi Bahasa Indonesia Alih Bahasa; Vivin Andika dkk, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Mangkuprawira, Syafri. (2002). *Manajemen Sumber Daya*. Orasi Ilmiah Guru Besar Tetap.
- Mangkunegara, A.A.A.P, (2005). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Reflika Aditama, Bandung.
- Mangkunegara, A.A.A.P, (2010). *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Reflika Aditama, Bandung
- Marbawi Adamy, 2010. Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada SKPD Lhokscumawe, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.8, No. 8.
- Marthis, Robert. I. and Jackson J.H. (2000). *Human Resources Management*, New Jaesey;Prentice Hall.
- Meyer and Allen, (1997). *Commitment In The Workplace, Theory, Research and Application*. Sage Publiocations.Inc,California.
- MC Maryati, (2001). *Statistik Ekonomi dan Bisnis*, UPP AMP YKPN Yogyakarta
- Paik, Yongsun., Parboteeah, Praveen K. and Shim Wonshul. (2007), *The Relationship between Perceived Compensation, Organizational Commitment and Job Satisfaction: the case of Mexican workers in the Korean Maquiladoras*. *Journal of Resource Management* 18 (10): 1768-1781
- Prawirosentono, Suryadi,( 2000). *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta, BPFE
- Purwanto Agus Yuni, (2012). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (Ppl) Di Dinas Pertanian Daerah Kabupaten Nganjuk*, *Jurnal Ilmu Manajemen*, Revitalisasi, Vol. 1, Nomor 2.
- Rahmila Sari, Mahlia Muis, Nurdjannah Hamid, (2012). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar*, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
- Robbins, Stephen P, (2008). *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh*, PT Indeks Jakarta.

Siagian, Sondang P. (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cet. 9, Bumi Akasara, Jakarta

Sinambela, Poltak L. (2012). *Kinerja Pegawai; Teori Pengukuran dan Implikasinya*. Edisi Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta .

Sedarmayanti (2007). *Sumber Daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung, Mandar Maju.

Simamora, Henry, (2005). *Manajemen Sumber Daya manusia*, STIE, YKPN. Yogyakarta

Soegihartono A., (2012). *Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen (di PT Alam Kayu Sakti Semarang)*, Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol.3, No. 1

Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*, CV. Andi Offset Yogyakarta.

Sriwidodo Untung, Agus Budhi Haryanto, (2010). *Pengaruh kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan*. Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 4 No. 1

Umar, Husein, (1999), *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama. Magister Manajemen Universitas Gajah Mada (tidak dipublikasikan).

Yiing,H.L. and Bin Ahmad, Kamarul Z, (2009), *The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance*. Journal Leadership & Organization Development 30 (1):53-86.

## KUESIONER PENELITIAN

### I. IDENTITAS RESPONDEN

- a. Jenis Kelamin :
1. Laki-laki    2. Perempuan
- b. Berapa lama saudara telah bekerja di Kantor ini ?
1. 1-3 tahun    2. 4-6 tahun  
3. 7-9 tahun    4. di atas 9 tahun
- c. Berapa usia saudara saat ini ?
1. 18 - 22 tahun    2. 23 - 28 tahun  
3. 29 - 33 tahun    4. > 33 tahun
- d. Apa pendidikan terakhir saudara ?
1. SD    2. SMP    3. SMA/SMK  
4. Sarjana (S1)    5. Magister (S2)    6. Doktor (S3)

### II. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Mohon memberikan tanda (√) pada jawaban yang anda anggap paling benar.
2. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
3. Mohon memberikan jawaban yang sebenar-benarnya.
4. Ada lima alternatif jawaban yaitu :
 

Sangat Setuju (SS)	= 5	Kurang Setuju (TS) = 3	Sangat Tidak Setuju (STS) = 1
Setuju (S)	= 4	Tidak Setuju (TS) = 2	

KEPEMIMPINAN ( X1 )

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1	Pimpinan memiliki hubungan baik dengan para pegawainya					
2	Pimpinan memberikan kebebasan bagi bawahan untuk memberikan pendapat					
3	Pimpinan dapat mendelegasikan wewenang dengan baik					
4	Pimpinan selalu memberikan bimbingan, arahan, dan dorongan kepada bawahan					
5	Pimpinan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif					
6	Pimpinan memberikan penghargaan bagi pegawai yang memiliki kinerja baik					

## MOTIVASI KERJA (X2)

No	Pernyataan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)
1	Gaji dapat memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik					
2	Tunjangan jaminan hari tua untuk mengikat pegawai					
3	Pekerjaan yang diberikan sangat menantang					
4	Saya ingin mengembangkan kemampuan saya selama bekerja di kantor ini.					
5	Setiap hasil kerja yang telah dilaksanakan layak mendapat penghargaan					
6	Saya giat bekerja karena adanya kesempatan yang diberikan kantor untuk menduduki posisi tertentu					

## KOMITMEN ORGANISASIONAL (X3)

No	Pernyataan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)
1	Saya bersedia melakukan upaya ekstra disamping pekerjaan yang sudah ditentukan untuk membantu keberhasilan kantor.					
2	Saya bangga bercerita kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari kantor ini					
3	Saya merasa loyal terhadap perusahaan ini					
4	Banyak yang dapat saya peroleh apabila bergabung dengan kantor ini					
5	Saya bisa bekerja dengan baik untuk kantor ini sepanjang tipe pekerjaannya sama					

6	Saya sangat peduli dengan nasib perusahaan ini					
---	--	--	--	--	--	--

KINERJA (Y)

No	Pernyataan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)
	<b>Kualitas</b>					
1	Dalam melakukan tugas, saya jarang Melakukan kesalahan					
2	Saya memahami dan menguasai pekerjaan yang menjadi tugas pokok saya					
	<b>Kuantitas</b>					
3	Saya mampu bekerja sama dengan baik dengan sesama rekan di kantor					
4	Pekerjaan yang saya tekuni dapat memunculkan gagasan baru untuk meningkatkan kinerja saya					
	<b>Pemanfaatan Waktu</b>					
5	Saya mampu bekerja sesuai dengan standart perusahaan.					
6	Hasil data baca meter yang saya berikan tepat Waktu					

## Lampiran 2 : Data Kinerja Pegawai Semester I /2015

TABEL PRESTASI KINERJA PEGAWAI, SEMESTER I/2015

Resp	Jan	Feb	Maret	April	Mei	Juni	Total	Rerata	
1	70	69	78	69	78	65	429.00	72	0-25
2	80	79	79	79	79	64	460.00	77	26-50
3	76	75	70	75	70	69	435.00	73	51-75
4	75	74	81	74	81	67	452.00	75	76-100
5	60	59	81	59	81	68	408.00	68	
6	56	55	81	55	81	72	400.00	67	
7	66	65	73	65	73	71	413.00	69	
8	61	60	73	60	73	68	395.00	66	
9	62	61	73	61	73	64	394.00	66	
10	61	60	70	60	70	67	388.00	65	
11	60	59	70	59	70	70	388.00	65	
12	58	57	71	57	71	71	385.00	64	
13	59	58	64	58	64	71	374.00	62	
14	59	57	60	57	60	72	365.00	61	
15	78	77	55	77	55	72	414.00	69	
16	82	80	56	80	56	81	435.00	73	
17	89	83	56	83	56	71	438.00	73	
18	90	85	49	85	49	83	441.00	74	
19	91	90	50	90	50	54	425.00	71	
20	92	96	43	96	43	54	424.00	71	
21	88	85	65	85	65	69	457.00	76	
22	94	90	64	90	64	79	481.00	80	
23	90	77	69	77	69	75	457.00	76	
24	90	88	67	88	67	74	474.00	79	
25	91	86	68	86	68	59	458.00	76	
26	91	85	72	85	72	55	460.00	77	
27	89	88	71	88	71	65	472.00	79	
28	89	87	68	87	68	60	459.00	77	
29	89	87	64	87	64	61	452.00	75	

30	88	85	67	85	67	60	452.00	75
31	87	84	70	84	70	59	454.00	76
32	85	82	71	82	71	57	448.00	75
33	85	82	71	82	71	58	449.00	75
34	86	81	72	81	72	57	449.00	75
35	89	81	72	81	72	77	472.00	79
36	89	80	81	80	81	80	491.00	82
37	76	77	71	77	71	83	455.00	76
38	76	77	83	77	83	85	481.00	80
39	76	77	54	77	54	90	428.00	71
40	56	67	54	67	54	96	394.00	66
41	54	64	67	64	67	85	401.00	67
42	34	46	78	46	78	90	372.00	62
43	65	44	64	44	64	77	358.00	60
44	55	55	76	55	76	88	405.00	68
45	50	65	67	65	67	86	400.00	67
46	67	54	66	54	66	85	392.00	65
47	66	60	66	60	66	88	406.00	68
48	65	60	65	60	65	87	402.00	67
49	54	56	88	56	88	87	429.00	72
50	76	69	85	69	85	85	469.00	78
51	66	68	85	68	85	84	456.00	76
52	80	75	85	75	85	82	482.00	80
53	81	71	85	71	85	82	475.00	79
54	82	72	85	72	85	81	477.00	80
55	82	73	65	73	65	81	439.00	73
56	83	72	78	72	78	80	463.00	77
57	84	70	78	70	78	77	457.00	76
58	85	70	75	70	75	77	452.00	75
59	82	80	70	80	70	77	459.00	77
60	79	80	71	80	71	67	448.00	75
61	77	78	71	65	71	64	426.00	71
62	76	79	71	64	71	46	407.00	68
63	75	70	72	69	72	44	402.00	67

64	71	81	73	67	73	55	420.00	70
65	71	81	73	68	73	65	431.00	72
66	70	81	74	72	74	54	425.00	71
67	69	73	76	71	76	60	425.00	71
68	68	73	71	68	71	60	411.00	69
69	66	73	70	64	70	56	399.00	67
70	65	70	81	67	81	69	433.00	72
71	67	70	69	70	69	68	413.00	69
72	64	71	79	71	79	75	439.00	73
73	62	64	75	71	75	71	418.00	70
74	54	60	74	72	74	72	406.00	68
75	51	55	59	72	59	73	369.00	62
76	50	56	55	81	55	72	369.00	62
77	49	56	65	71	65	70	376.00	63
78	50	49	60	83	60	70	372.00	62
79	51	50	61	54	61	80	357.00	60
80	50	43	60	54	60	80	347.00	58
81	62	65	59	76	59	71	392.00	65
82	63	64	57	71	57	71	383.00	64
83	64	69	58	70	58	71	390.00	65
84	66	67	57	81	57	72	400.00	67
85	67	68	77	69	77	73	431.00	72
86	70	72	80	79	80	73	454.00	76
87	71	71	83	75	83	74	457.00	76
88	69	68	85	74	85	76	457.00	76
89	64	64	90	59	90	71	438.00	73
90	63	67	96	55	96	70	447.00	75
91	71	70	85	65	85	81	457.00	76
92	73	71	90	60	90	69	453.00	76
93	80	71	77	61	77	79	445.00	74
94	81	72	88	60	88	75	464.00	77
95	81	72	86	76	86	74	475.00	79
96	80	81	85	71	85	59	461.00	77
97	80	71	88	70	88	55	452.00	75



98	79	83	87	81	87	65	482.00	80
99	76	54	87	69	87	60	433.00	72
100	77	54	85	79	85	61	441.00	74
101	75	67	84	75	84	60	445.00	74
102	72	78	82	74	82	59	447.00	75
103	69	64	82	59	82	57	413.00	69
104	71	76	81	55	81	58	422.00	70
105	65	67	81	65	81	57	416.00	69
106	64	66	80	60	80	77	427.00	71
107	63	66	77	61	77	80	424.00	71
108	62	65	77	60	77	83	424.00	71
109	89	88	77	71	77	85	487.00	81
110	88	85	67	71	67	90	468.00	78
111	87	85	64	71	64	96	467.00	78
112	86	85	46	72	46	71	406.00	68
113	86	85	44	73	44	71	403.00	67
114	85	85	55	73	55	71	424.00	71
115	65	65	65	74	65	72	406.00	68
116	57	78	54	76	54	73	392.00	65
117	63	78	60	71	60	73	405.00	68
118	75	75	60	70	60	74	414.00	69
119	74	70	56	81	56	76	413.00	69
120	76	71	69	69	69	71	425.00	71
121	73	71	68	79	68	70	429.00	72
122	73	71	75	75	75	81	450.00	75
123	87	72	71	74	71	69	444.00	74
124	89	73	72	59	72	79	444.00	74
125	90	73	73	55	73	75	439.00	73
126	91	74	72	65	72	74	448.00	75
127	94	76	70	60	70	59	429.00	72
128	95	71	70	61	70	55	422.00	70
129	86	70	80	60	80	65	441.00	74
130	82	81	80	59	80	60	442.00	74

## Lampiran 2 : Data Kinerja Pegawai Semester II/2015

TABEL PRESTASI KINERJA PEGAWAI, SEMESTER II/2015

Resp.	Juli	Agustus	Sept.	Okt.	Nop	Des	Total	Rerata	
1	85	68	75	68	76	64	436.00	73	0-25
2	85	78	78	78	78	65	462.00	77	26-5
3	85	74	69	72	69	70	439.00	73	51-7
4	85	72	80	73	80	66	456.00	76	76-1
5	65	55	80	58	80	67	405.00	68	
6	78	53	80	54	80	71	416.00	69	
7	78	60	72	64	72	70	416.00	69	
8	75	60	72	59	72	67	405.00	68	
9	70	60	72	60	72	62	396.00	66	
10	71	60	69	59	69	68	396.00	66	
11	71	58	69	57	68	68	391.00	65	
12	71	56	70	56	70	70	393.00	66	
13	72	57	62	57	62	70	380.00	63	
14	73	57	59	56	58	71	374.00	62	
15	73	76	54	76	54	71	404.00	67	
16	74	79	55	79	55	80	422.00	70	
17	76	82	55	80	56	70	419.00	70	
18	71	80	49	80	49	82	411.00	69	
19	70	83	49	87	49	52	390.00	65	
20	81	85	44	80	42	50	382.00	64	
21	64	80	64	80	66	68	422.00	70	
22	60	87	63	80	60	75	425.00	71	
23	55	76	65	76	68	74	414.00	69	
24	56	87	66	77	68	72	426.00	71	
25	56	85	66	80	66	59	412.00	69	
26	49	85	70	80	70	55	409.00	68	
27	50	84	70	87	70	64	425.00	71	
28	43	85	67	86	70	61	412.00	69	
29	65	86	64	87	64	61	427.00	71	
30	64	85	68	80	67	60	424.00	71	

31	69	84	70	70	70	60	423.00	71
32	67	84	71	80	71	57	430.00	72
33	68	82	71	80	71	58	430.00	72
34	72	80	73	80	72	57	434.00	72
35	71	80	70	80	72	75	448.00	75
36	68	79	80	79	80	79	465.00	78
37	64	78	70	72	71	72	427.00	71
38	67	76	78	77	78	80	456.00	76
39	70	76	53	73	53	80	405.00	68
40	71	66	54	67	54	80	392.00	65
41	71	65	67	64	67	71	405.00	68
42	56	45	77	46	78	80	382.00	64
43	69	43	64	44	64	73	357.00	60
44	68	56	73	55	73	78	403.00	67
45	75	64	67	65	67	80	418.00	70
46	71	55	66	54	66	80	392.00	65
47	72	58	66	60	66	86	408.00	68
48	73	58	65	60	65	78	399.00	67
49	75	56	76	56	76	78	417.00	70
50	74	67	80	69	81	79	450.00	75
51	59	67	79	68	79	81	433.00	72
52	55	70	79	75	79	80	438.00	73
53	65	70	81	71	81	81	449.00	75
54	60	71	81	72	80	80	444.00	74
55	61	72	65	73	65	80	416.00	69
56	60	72	77	72	77	78	436.00	73
57	59	72	76	70	77	76	430.00	72
58	57	71	75	70	75	77	425.00	71
59	58	78	70	78	70	77	431.00	72
60	57	79	71	79	71	67	424.00	71
61	77	77	69	65	71	64	423.00	71
62	80	78	69	64	71	46	408.00	68
63	83	69	69	69	65	44	399.00	67
64	85	80	70	67	70	55	427.00	71

65	90	80	72	68	72	65	447.00	75
66	96	79	71	71	70	54	441.00	74
67	85	77	70	71	70	60	433.00	72
68	90	73	69	68	70	60	430.00	72
69	77	72	69	64	69	56	407.00	68
70	88	69	76	67	77	69	446.00	74
71	86	69	69	70	69	68	431.00	72
72	85	70	77	71	79	75	457.00	76
73	88	63	75	71	75	71	443.00	74
74	87	59	74	72	74	72	438.00	73
75	87	56	59	72	59	73	406.00	68
76	85	56	55	79	55	72	402.00	67
77	84	56	65	71	65	70	411.00	69
78	82	50	60	80	60	70	402.00	67
79	82	51	61	54	61	79	388.00	65
80	81	44	60	54	60	79	378.00	63
81	81	64	59	76	59	71	410.00	68
82	80	63	57	71	57	71	399.00	67
83	77	68	58	70	58	71	402.00	67
84	77	66	57	79	57	72	408.00	68
85	77	67	77	69	75	73	438.00	73
86	67	70	79	79	78	73	446.00	74
87	64	70	75	75	76	74	434.00	72
88	46	69	80	74	80	76	425.00	71
89	44	63	86	59	85	71	408.00	68
90	55	66	87	55	88	70	421.00	70
91	65	69	84	65	83	81	447.00	75
92	54	70	84	60	79	69	416.00	69
93	60	70	77	61	77	77	422.00	70
94	60	71	80	60	88	75	434.00	72
95	56	71	87	76	86	74	450.00	75
96	69	79	80	71	85	59	443.00	74
97	68	72	87	70	79	55	431.00	72
98	75	80	75	81	75	65	451.00	75

99	71	55	85	69	85	60	425.00	71
100	72	55	80	79	80	61	427.00	71
101	73	66	80	75	80	60	434.00	72
102	72	67	81	74	81	59	434.00	72
103	70	63	78	59	80	57	407.00	68
104	70	73	79	55	81	58	416.00	69
105	80	68	78	65	81	57	429.00	72
106	80	67	78	60	80	77	442.00	74
107	77	65	77	61	77	80	437.00	73
108	77	64	77	60	77	80	435.00	73
109	67	87	77	71	77	80	459.00	77
110	64	84	67	71	67	88	441.00	74
111	46	84	64	71	64	89	418.00	70
112	44	84	46	72	46	71	363.00	61
113	55	84	44	73	44	71	371.00	62
114	65	84	55	73	55	71	403.00	67
115	54	65	65	74	65	72	395.00	66
116	60	77	54	76	54	73	394.00	66
117	60	75	60	71	60	73	399.00	67
118	56	74	60	70	60	74	394.00	66
119	69	71	56	80	56	76	408.00	68
120	68	70	69	69	70	71	417.00	70
121	87	70	68	78	68	70	441.00	74
122	86	70	73	74	75	80	458.00	76
123	86	71	70	73	71	69	440.00	73
124	85	71	70	59	72	78	435.00	73
125	65	71	73	55	73	75	412.00	69
126	57	72	72	65	72	74	412.00	69
127	63	72	70	60	70	59	394.00	66
128	75	71	70	61	70	55	402.00	67
129	74	69	78	60	80	65	426.00	71
130	76	79	78	59	69	60	421.00	70

## Lampiran 2 : Data Kinerja Pegawai Semester I/2016

TABEL PRESTASI KINERJA PEGAWAI , SEMESTER I/2016

Resp.	Jan	Feb	Maret	April	Mei	Juni	Total	Rerata
1	78	67	70	66	74	65	420	70
2	77	75	74	74	72	56	428	71
3	78	71	68	68	64	64	413	69
4	70	71	66	71	76	60	414	69
5	67	51	51	52	70	63	354	59
6	67	53	77	54	77	70	398	66
7	67	60	71	64	70	70	402	67
8	66	60	71	59	68	67	391	65
9	68	60	70	60	72	62	392	65
10	67	60	69	59	66	68	389	65
11	67	58	69	57	60	68	379	63
12	66	56	61	56	60	60	359	60
13	70	51	62	51	51	52	337	56
14	70	55	55	56	58	60	354	59
15	70	71	54	70	54	68	387	65
16	70	60	55	60	55	76	376	63
17	73	78	55	64	56	71	397	66
18	71	74	49	75	49	76	394	66
19	60	79	49	79	49	52	368	61
20	76	80	44	71	42	50	363	61
21	57	79	64	79	66	68	413	69
22	56	79	63	76	60	75	409	68
23	56	76	65	76	68	74	415	69
24	54	75	66	71	68	70	404	67
25	54	80	66	81	66	53	400	67
26	48	81	70	79	70	55	403	67
27	49	80	70	79	70	64	412	69
28	40	78	67	83	70	61	399	67
29	60	81	64	81	64	61	411	69
30	60	80	68	80	67	60	415	69

Kriteria	
0-25	sangat kurang
26-50	kurang
51-75	cukup
76-100	baik

31	67	81	70	70	70	60	418	70
32	66	80	71	80	71	57	425	71
33	63	78	71	78	71	58	419	70
34	70	76	73	80	72	57	428	71
35	68	76	70	76	72	75	437	73
36	66	65	67	79	80	79	436	73
37	61	75	70	72	71	72	421	70
38	64	76	75	77	78	76	446	74
39	67	76	53	73	53	78	400	67
40	70	66	54	67	54	80	391	65
41	71	65	67	64	64	60	391	65
42	55	45	67	46	60	70	343	57
43	67	43	55	44	64	68	341	57
44	65	56	55	55	69	70	370	62
45	71	64	67	65	67	75	409	68
46	70	55	66	54	66	75	386	64
47	70	58	66	60	66	76	396	66
48	70	58	65	60	65	71	389	65
49	71	56	76	56	76	71	406	68
50	71	67	76	69	81	71	435	73
51	55	67	60	68	79	76	405	68
52	54	70	79	75	79	76	433	72
53	56	70	81	71	65	76	419	70
54	56	71	81	72	66	66	412	69
55	64	67	65	60	65	67	388	65
56	54	52	54	50	63	63	336	56
57	54	69	75	68	66	66	398	66
58	54	70	71	69	69	67	400	67
59	53	67	67	74	70	71	402	67
60	56	67	71	72	71	70	407	68
61	75	66	69	65	69	64	408	68
62	67	70	69	64	70	46	386	64
63	81	65	66	69	65	44	390	65
64	81	71	70	67	70	55	414	69

65	85	70	72	68	68	65	428	71
66	81	65	54	71	70	54	395	66
67	81	70	70	71	70	60	422	70
68	81	68	69	68	65	60	411	69
69	71	66	69	60	69	56	391	65
70	71	69	71	67	71	69	418	70
71	71	69	69	70	69	68	416	69
72	74	70	74	71	72	75	436	73
73	75	63	70	71	69	71	419	70
74	45	46	67	72	74	72	376	63
75	75	56	59	72	59	73	394	66
76	75	56	55	79	55	72	392	65
77	72	56	65	71	65	70	399	67
78	72	50	60	74	60	70	386	64
79	72	51	61	54	61	74	373	62
80	71	40	60	54	60	70	355	59
81	71	45	59	76	59	69	379	63
82	73	61	57	71	57	71	390	65
83	72	60	58	70	58	71	389	65
84	72	66	57	76	57	72	400	67
85	71	67	70	69	75	73	425	71
86	54	54	67	74	74	73	396	66
87	56	60	61	62	63	63	365	61
88	43	69	61	70	70	71	384	64
89	42	63	70	59	80	70	384	64
90	53	66	80	55	80	70	404	67
91	65	69	80	65	80	79	438	73
92	51	70	76	60	76	69	402	67
93	58	70	70	61	68	68	395	66
94	59	68	71	65	71	70	404	67
95	57	70	80	71	71	70	419	70
96	68	76	75	71	70	59	419	70
97	67	67	67	70	65	55	391	65
98	70	76	71	70	75	65	427	71



99	70	55	71	69	71	60	396	66
100	69	55	56	60	70	61	371	62
101	71	66	71	70	70	60	408	68
102	70	61	61	60	71	59	382	64
103	68	63	71	59	71	57	389	65
104	68	70	70	55	70	58	391	65
105	78	66	66	65	77	57	409	68
106	76	67	56	56	56	57	368	61
107	73	56	60	58	58	58	363	61
108	73	64	65	64	65	66	397	66
109	66	67	67	71	77	78	426	71
110	61	80	67	71	67	79	425	71
111	44	80	64	71	64	80	403	67
112	41	78	46	70	46	68	349	58
113	50	77	44	70	44	71	356	59
114	61	71	55	70	55	71	383	64
115	53	65	65	70	65	71	389	65
116	55	70	54	70	54	73	376	63
117	55	70	60	71	60	73	389	65
118	56	67	60	70	60	74	387	65
119	60	68	56	68	56	76	384	64
120	61	61	69	69	70	70	400	67
121	61	66	68	71	68	65	399	67
122	61	66	67	65	65	67	391	65
123	61	65	66	65	66	69	392	65
124	63	70	70	59	72	71	405	68
125	64	69	70	55	70	71	399	67
126	56	70	70	65	70	74	405	68
127	58	70	70	60	65	59	382	64
128	70	70	70	61	70	55	396	66
129	70	69	78	60	78	65	420	70
130	73	79	78	59	69	60	418	70

## Lampiran 3 : Data Disiplin Kerja Pegawai Semester I /2015

TABEL DISIPLIN KERJA PEGAWAI, SEMESTER I/2015

Resp	Jan	Feb	Maret	April	Mei	Juni	Total	Rerata
1	16	16	25	23	25	35	140	23
2	19	20	30	22	30	35	156	26
3	20	20	35	22	35	35	167	28
4	20	21	35	21	35	33	165	28
5	15	20	35	16	35	34	155	26
6	10	15	35	16	35	33	144	24
7	12	15	33	15	33	32	140	23
8	16	25	34	14	34	31	154	26
9	20	30	33	14	33	30	160	27
10	20	35	32	16	32	30	165	28
11	21	35	31	17	31	27	162	27
12	20	35	30	15	30	26	156	26
13	15	35	30	20	30	23	153	26
14	15	33	27	20	27	31	153	26
15	25	34	26	15	26	30	156	26
16	30	33	23	15	23	29	153	26
17	35	32	31	25	31	28	182	30
18	35	31	30	30	30	30	186	31
19	35	30	29	35	29	30	188	31
20	35	30	28	35	28	29	185	31
21	33	27	30	35	30	29	184	31
22	34	26	35	35	16	30	176	29
23	33	23	35	33	20	30	174	29
24	32	31	35	34	20	20	172	29
25	31	30	33	33	21	21	169	28
26	30	29	34	32	20	20	165	28
27	30	30	33	31	15	15	154	26
28	27	29	32	30	15	15	148	25

0-10 sangat kurang  
 11-20 kurang  
 21-30 cukup  
 31-40 baik

29	26	29	31	30	30	30	176	29
30	23	28	30	27	27	27	162	27
31	31	27	30	26	26	26	166	28
32	30	27	27	23	23	23	153	26
33	29	26	26	31	31	31	174	29
34	28	25	23	30	30	30	166	28
35	30	27	31	30	29	29	176	29
36	30	28	30	27	30	30	175	29
37	29	30	29	26	29	29	172	29
38	29	27	28	23	29	29	165	28
39	30	26	30	31	28	28	173	29
40	30	23	30	30	27	27	167	28
41	26	31	29	29	27	27	169	28
42	26	30	29	30	26	26	167	28
43	20	29	30	29	25	25	158	26
44	19	30	30	29	27	27	162	27
45	20	29	67	28	28	28	200	33
46	20	29	25	27	30	30	161	27
47	20	28	30	27	27	27	159	27
48	20	27	35	26	26	26	160	27
49	20	27	35	25	23	23	153	26
50	23	26	35	27	31	31	173	29
51	20	25	35	28	35	33	176	29
52	24	27	33	30	35	34	183	31
53	23	28	34	27	33	33	178	30
54	24	20	33	26	34	32	169	28
55	24	19	32	23	33	31	162	27
56	24	20	31	31	32	30	168	28
57	23	20	30	25	31	30	159	27
58	22	20	30	30	30	27	159	27
59	22	20	27	35	30	26	160	27
60	21	20	26	35	27	23	152	25
61	16	23	23	35	26	31	154	26
62	16	20	31	35	23	30	155	26

63	15	24	30	33	31	29	162	27
64	14	23	29	34	30	28	158	26
65	14	24	28	33	29	30	158	26
66	16	24	30	32	28	19	149	25
67	17	24	76	31	30	20	198	33
68	15	23	71	30	30	20	189	32
69	20	22	70	30	29	20	191	32
70	20	22	81	27	29	20	199	33
71	23	21	69	26	30	20	189	32
72	20	16	79	23	30	23	191	32
73	24	16	75	31	25	20	191	32
74	23	15	74	30	19	24	185	31
75	24	14	59	29	20	23	169	28
76	24	14	55	28	20	24	165	28
77	24	12	65	30	20	24	175	29
78	23	16	60	19	20	24	162	27
79	22	20	61	20	20	23	166	28
80	22	20	60	20	23	22	167	28
81	21	21	59	20	20	22	163	27
82	16	20	57	20	24	21	158	26
83	16	15	58	20	23	16	148	25
84	15	15	57	23	24	16	150	25
85	14	25	77	20	24	15	175	29
86	14	30	80	24	24	14	186	31
87	16	35	83	23	23	14	194	32
88	17	35	85	24	22	16	199	33
89	15	35	90	24	22	17	203	34
90	20	35	96	24	21	26	222	37
91	20	33	85	23	16	23	200	33
92	23	34	90	22	16	31	216	36
93	20	33	20	22	15	30	140	23
94	24	32	24	21	14	29	144	24
95	23	31	23	16	14	28	135	23
96	24	30	24	16	16	30	140	23

97	24	30	24	15	17	19	129	22
98	24	27	24	14	29	20	138	23
99	23	26	23	14	28	20	134	22
100	22	23	22	16	30	20	133	22
101	22	31	22	17	23	20	135	23
102	21	30	21	32	24	20	148	25
103	16	29	16	35	24	23	143	24
104	16	24	16	32	24	20	132	22
105	15	23	15	36	23	24	136	23
106	14	24	14	33	22	23	130	22
107	14	24	14	23	22	24	121	20
108	16	24	16	23	21	24	124	21
109	17	23	17	24	16	24	121	20
110	15	22	15	24	16	23	115	19
111	20	22	20	24	15	22	123	21
112	20	21	24	23	14	22	124	21
113	23	16	23	22	14	23	121	20
114	20	16	24	22	16	24	122	20
115	24	15	24	21	17	24	125	21
116	23	14	24	16	30	24	131	22
117	24	78	23	16	29	23	193	32
118	24	75	22	15	28	22	186	31
119	24	70	22	14	27	22	179	30
120	23	71	21	14	26	21	176	29
121	22	71	16	16	34	16	175	29
122	22	71	16	17	20	16	162	27
123	21	72	15	15	25	15	163	27
124	16	73	14	20	25	14	162	27
125	16	73	14	20	26	14	163	27
126	15	74	16	30	24	16	175	29
127	14	76	17	30	25	17	179	30
128	14	71	15	30	26	15	171	29
129	16	70	20	30	27	20	183	31
130	17	81	20	33	28	20	199	33

## Lampiran 3 : Data Disiplin Kerja Pegawai Semester II/2015

TABEL DISIPLIN KERJA PEGAWAI, SEMESTER II/2015

Resp	Juli	Agst	Sept	Okt	Nop	Des	Total	Rerata
1	16	16	20	23	25	30	130	22
2	20	20	30	22	30	30	152	25
3	20	20	30	22	30	30	152	25
4	21	21	30	21	30	33	156	26
5	20	20	30	16	30	34	150	25
6	15	15	30	16	30	33	139	23
7	15	15	34	15	33	32	144	24
8	25	25	34	14	34	31	163	27
9	30	30	33	14	33	30	170	28
10	35	35	32	16	32	30	180	30
11	35	35	31	17	31	27	176	29
12	35	35	30	15	30	26	171	29
13	35	35	30	20	30	23	173	29
14	33	33	27	20	27	31	171	29
15	34	34	26	15	26	30	165	28
16	33	33	23	15	23	29	156	26
17	32	32	31	25	31	28	179	30
18	31	31	30	30	30	30	182	30
19	30	30	29	35	29	30	183	31
20	30	30	28	35	28	29	180	30
21	27	27	30	35	30	29	178	30
22	26	26	35	35	16	30	168	28
23	23	23	35	33	20	30	164	27
24	31	31	35	34	20	20	171	29
25	30	30	33	33	21	21	168	28
26	16	29	34	32	20	20	151	25
27	16	30	33	31	15	15	140	23
28	15	29	32	30	15	15	136	23
29	14	29	31	30	30	30	164	27

	Kriteria
0-10	sangat kurang
11-20	kurang
21-30	cukup
31-40	baik

30	14	28	30	27	27	27	153	26
31	16	27	30	26	26	26	151	25
32	17	27	27	23	23	23	140	23
33	15	26	26	31	31	31	160	27
34	20	25	23	30	30	30	158	26
35	20	27	31	30	29	29	166	28
36	15	28	30	27	30	30	160	27
37	15	30	29	26	29	29	158	26
38	25	27	28	23	29	29	161	27
39	30	26	30	31	28	28	173	29
40	35	23	30	30	27	27	172	29
41	35	31	29	29	27	27	178	30
42	35	30	29	30	26	26	176	29
43	35	29	30	29	25	25	173	29
44	33	30	30	29	27	27	176	29
45	34	29	67	28	28	28	214	36
46	33	29	25	27	30	30	174	29
47	30	28	30	27	27	27	169	28
48	29	27	31	26	26	26	165	28
49	28	27	30	25	23	23	156	26
50	30	26	31	27	31	31	176	29
51	30	25	32	28	34	33	182	30
52	29	27	33	30	34	34	187	31
53	29	28	34	27	33	33	184	31
54	30	20	33	26	33	32	174	29
55	30	19	32	23	33	31	168	28
56	30	20	31	31	32	30	174	29
57	27	20	30	25	31	30	163	27
58	26	20	30	30	30	27	163	27
59	23	20	27	35	30	26	161	27
60	31	20	26	35	27	23	162	27
61	30	23	23	32	26	31	165	28
62	29	20	31	32	23	30	165	28
63	30	24	30	33	31	29	177	30

64	29	23	29	34	30	28	173	29
65	29	24	28	33	29	30	173	29
66	28	24	30	32	28	19	161	27
67	27	24	76	31	30	20	208	35
68	27	23	71	30	30	20	201	34
69	26	22	70	30	29	20	197	33
70	25	22	81	27	29	20	204	34
71	27	21	69	26	30	20	193	32
72	28	16	79	23	30	23	199	33
73	30	16	75	31	25	20	197	33
74	27	15	74	30	19	24	189	32
75	26	14	59	29	20	23	171	29
76	23	14	55	28	20	24	164	27
77	31	12	65	30	20	24	182	30
78	30	16	60	19	20	24	169	28
79	34	20	61	20	20	23	178	30
80	23	20	60	20	23	22	168	28
81	34	21	59	20	20	22	176	29
82	32	20	57	20	24	21	174	29
83	29	15	58	20	23	16	161	27
84	30	15	57	23	24	16	165	28
85	28	25	37	20	24	15	149	25
86	28	30	34	24	24	14	154	26
87	29	35	35	23	23	14	159	27
88	30	35	37	24	22	16	164	27
89	30	35	36	24	22	17	164	27
90	30	35	36	24	21	26	172	29
91	32	33	35	23	16	23	162	27
92	33	34	35	22	16	31	171	29
93	26	33	20	22	15	30	146	24
94	23	32	24	21	14	29	143	24
95	31	31	23	16	14	28	143	24
96	30	30	24	16	16	30	146	24
97	29	30	24	15	17	19	134	22



98	28	27	24	14	29	20	142	24
99	30	26	23	14	28	20	141	24
100	19	23	22	16	30	20	130	22
101	20	31	22	17	23	20	133	22
102	20	30	21	32	24	20	147	25
103	20	29	16	35	24	23	147	25
104	20	24	16	32	24	20	136	23
105	20	23	15	36	23	24	141	24
106	23	24	14	33	22	23	139	23
107	20	24	14	23	22	24	127	21
108	24	24	16	23	21	24	132	22
109	23	23	17	24	16	24	127	21
110	24	22	15	24	16	23	124	21
111	24	22	20	24	15	22	127	21
112	24	21	24	23	14	22	128	21
113	23	16	23	22	14	23	121	20
114	22	16	24	22	16	24	124	21
115	22	15	24	21	17	24	123	21
116	22	14	24	16	30	24	130	22
117	21	15	23	16	29	23	127	21
118	16	16	22	15	28	22	119	20
119	16	17	22	14	27	22	118	20
120	15	20	21	14	26	21	117	20
121	14	22	16	16	34	16	118	20
122	14	23	16	17	20	16	106	18
123	16	22	15	15	25	15	108	18
124	17	20	14	20	25	14	110	18
125	15	21	14	20	26	14	110	18
126	20	20	16	30	24	16	126	21
127	20	20	17	30	25	17	129	22
128	35	23	15	28	26	15	142	24
129	35	24	20	29	27	20	155	26
130	23	35	20	30	28	20	156	26

## Lampiran 3 : Data Disiplin Kerja Pegawai Semester I/2016

TABEL DISIPLIN KERJA PEGAWAI, SEMESTER I 2016

16	16	25	23	25	35	140	23
20	20	30	22	30	35	157	26
20	20	30	22	35	35	162	27
21	21	34	21	35	33	165	28
20	20	34	16	35	34	159	27
15	15	33	16	35	33	147	25
15	15	31	15	33	32	141	24
25	25	31	14	34	31	160	27
30	30	30	14	33	30	167	28
35	35	30	16	32	30	178	30
35	35	31	17	31	27	176	29
35	35	30	15	30	26	171	29
35	35	30	20	30	23	173	29
33	33	27	20	27	31	171	29
34	34	26	15	26	30	165	28
33	33	23	15	23	29	156	26
32	32	31	25	31	28	179	30
31	31	30	30	30	30	182	30
30	30	29	33	29	30	181	30
30	30	28	33	28	29	178	30
27	27	30	35	30	29	178	30
26	26	35	35	16	30	168	28
23	23	35	33	20	30	164	27
31	31	35	30	20	20	167	28
30	30	33	33	21	21	168	28
16	29	34	32	20	20	151	25
16	30	33	31	15	15	140	23
15	29	32	30	15	15	136	23

## Kriteria :

0-10	sangat kurang
11-20	kurang
21-30	cukup
31-40	balk

14	29	31	30	30	30	164	27
14	28	30	27	27	27	153	26
16	27	30	26	26	26	151	25
17	27	27	23	23	23	140	23
15	26	26	31	31	31	160	27
20	25	23	30	30	30	158	26
20	27	31	30	29	29	166	28
15	28	30	27	30	30	160	27
15	30	29	26	29	29	158	26
25	27	28	23	29	29	161	27
30	26	30	31	28	28	173	29
35	23	30	30	27	27	172	29
35	31	29	29	27	27	178	30
35	30	29	30	26	26	176	29
35	29	30	29	25	25	173	29
33	30	30	29	27	27	176	29
34	29	67	28	28	28	214	36
33	29	25	27	30	30	174	29
30	28	30	27	27	27	169	28
29	27	35	26	26	26	169	28
28	27	35	25	23	23	161	27
30	26	35	27	31	31	180	30
30	25	35	28	35	33	186	31
29	27	33	30	35	34	188	31
29	28	34	27	33	33	184	31
30	20	33	26	34	32	175	29
30	19	32	23	33	31	168	28
30	20	31	31	32	30	174	29
27	20	30	25	31	30	163	27
26	20	30	30	30	27	163	27
23	20	27	35	30	26	161	27
31	20	26	35	27	23	162	27
30	23	23	35	26	31	168	28
29	20	31	30	23	30	163	27

30	24	30	33	31	29	177	30
29	23	29	32	30	28	171	29
29	24	28	33	29	30	173	29
28	24	30	32	28	19	161	27
27	24	30	31	30	20	162	27
27	23	29	30	30	20	159	27
26	22	30	30	29	20	157	26
25	22	31	27	29	20	154	26
27	21	25	26	30	20	149	25
28	16	26	23	30	23	146	24
30	16	26	31	25	20	148	25
27	15	26	30	19	24	141	24
26	14	27	29	20	23	139	23
23	14	27	28	20	24	136	23
31	12	26	30	20	24	143	24
30	16	28	19	20	24	137	23
34	20	29	20	20	23	146	24
23	20	30	20	23	22	138	23
34	21	21	20	20	22	138	23
32	20	32	20	24	21	149	25
29	15	32	20	23	16	135	23
30	15	32	23	24	16	140	23
28	25	34	20	24	15	146	24
28	30	33	24	24	14	153	26
29	35	32	23	23	14	156	26
30	35	31	24	22	16	158	26
30	35	31	24	22	17	159	27
30	35	29	24	21	26	165	28
32	33	28	23	16	23	155	26
33	34	28	22	16	31	164	27
26	33	20	22	15	30	146	24
23	32	24	21	14	29	143	24
31	31	23	16	14	28	143	24
30	30	24	16	16	30	146	24

	29	30	24	15	17	19	134	22
	28	27	24	14	29	20	142	24
	30	26	23	14	28	20	141	24
	19	23	22	16	30	20	130	22
	20	31	22	17	23	20	133	22
	20	30	21	32	24	20	147	25
	20	29	16	35	24	23	147	25
	20	24	16	32	24	20	136	23
	20	23	15	36	23	24	141	24
	23	24	14	33	22	23	139	23
	20	24	14	23	22	24	127	21
	24	24	16	23	21	24	132	22
	23	23	17	24	16	24	127	21
	24	22	15	24	16	23	124	21
	24	22	20	24	15	22	127	21
	24	21	24	23	14	22	128	21
	23	16	23	22	14	23	121	20
	22	16	24	22	16	24	124	21
	22	15	24	21	17	24	123	21
	22	14	24	16	30	24	130	22
	21	23	23	16	29	23	135	23
	16	22	22	15	28	22	125	21
	16	21	22	14	27	22	122	20
	15	23	21	14	26	21	120	20
	14	22	16	16	34	16	118	20
	14	21	16	17	20	16	104	17
	16	22	15	15	25	15	108	18
	17	20	14	20	25	14	110	18
	15	21	14	20	26	14	110	18
	20	20	16	30	24	16	126	21
	20	21	17	30	25	17	130	22
	35	20	15	30	26	15	141	24
	35	21	20	30	27	20	153	26
130	23	23	20	33	28	20	147	25

## Lampiran 4: Hasil Tabulasi Kuesioner

Repdn	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	X1. 1	X1. 2	X1. 3	X1. 4	X1. 5	X1. 6	X2. 1	X2. 2	X2. 3	X2. 4	X2. 5	X2. 6	X3. 1	X3. 2	X3. 3	X3. 4	X3. 5	X3. 6
1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	4	4
2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	3	3	5	3	3	3	2	3	3	5	3	3	3	4
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	4	2	3	3	3	2	4	2	3	3	3
5	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
6	2	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	5	4	5
7	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3
8	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	5	4	5
9	5	3	4	3	3	3	5	4	3	5	4	5	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	4	3	3	3	3	5	3	4	3	3	3	5
11	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	5	5	4	5	4	4	3	3	3	5	4	4	4
12	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3
13	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
14	4	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	4	5
15	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3
16	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	3	3	3	3	4
17	3	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	4	3	3	3	3
18	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
19	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4
20	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	5	5	4	5	4	3	4	3	4	3	3	3
21	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	5
22	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3
23	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	5	3	3	3	3
24	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3
25	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
26	4	5	3	3	2	4	4	5	5	5	2	4	4	4	4	5	4	2	4	4	3	3	4	3
27	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4

28	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4
29	3	3	3	3	2	2	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3
30	3	4	3	3	4	3	3	5	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4
31	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
32	3	4	3	4	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
33	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3
34	5	4	3	4	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	3	4
35	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	3	4	4	3	3	3	5	5	5	5	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
37	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
38	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
39	4	5	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4
40	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4
41	4	5	3	3	2	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3
42	3	4	2	2	2	3	4	4	3	2	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
43	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	3	3	3	3	2	2	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3
45	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3
46	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
47	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
48	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	5	3	3	3	3	5	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
50	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3
51	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
52	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
53	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
54	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3
55	3	3	3	2	2	3	4	4	4	2	2	2	4	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3
56	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
57	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

58	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
59	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4
60	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3
61	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	2	4	3	3	3	3
62	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
63	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	5	3	3	4	3
64	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	4	3	5	3
65	2	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
66	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
67	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	5	3	3	2	5	3	3	5	3	3	3
69	3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	2	3	3	4	2	3	5	4	3	2	4	4	2	3
70	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	3	4	3	3	3
71	2	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
72	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	4	4	3	4	3
73	3	2	3	2	3	3	4	3	5	4	3	5	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3
74	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	5	4	4	5	3
75	2	3	2	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	4	3	3	5	4	5	3	4	3	3	3
76	3	4	4	3	5	4	4	3	5	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3	5	5	4	5	3
77	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4
78	3	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
79	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	4	5	4	4	5	4
80	3	3	2	3	3	2	3	5	4	3	3	3	3	3	3	5	4	3	5	3	4	3	3	3
81	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	5	5
82	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4
83	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	3	3	3	4	3	3	3
84	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5
85	3	4	5	5	4	5	4	3	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4
86	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	3	3	4	5	4	4	5	4
87	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4



88	2	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	5	3	5	4	5	4	3	4	3	3	4
89	4	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3
90	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
91	2	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
92	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
93	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
94	2	3	3	2	3	3	4	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4
95	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
96	2	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
97	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	2	3	3	3	2	3	3	3	4	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
99	3	2	3	2	2	3	3	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4
100	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3
101	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4
102	4	3	4	3	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
103	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
104	3	3	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4
105	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
106	4	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5	3	4
107	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3
108	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
109	2	3	3	2	3	3	4	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3
110	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
111	3	3	3	2	3	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
112	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
113	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
114	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4
115	4	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	3	5	5	3	4
116	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3
117	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

118	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	
119	3	3	4	3	2	2	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	5	3	3	3	
120	2	2	4	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	4	4	2	3	
121	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	
122	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	
123	2	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	
124	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
125	2	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	5	3	3	3	
126	3	3	3	2	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3
127	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	
128	3	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	3	4	3	3	
129	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	5	2	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	3
130	3	3	3	2	3	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	



## Lampiran 5: Hasil SPSS

**Reliability****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	130	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	130	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.777	.781	6

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
X3.1	3.3538	.71378	130
X3.2	3.4538	.70559	130
X3.3	3.6385	.70440	130
X3.4	3.5077	.63790	130
X3.5	3.4692	.70643	130
X3.6	3.6338	.59826	130

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.509	3.354	3.638	.285	1.085	.012	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	17.7031	5.993	.384	.237	.779
X3.2	17.6031	5.630	.513	.394	.746
X3.3	17.4185	5.498	.561	.374	.734
X3.4	17.5492	6.020	.453	.483	.760
X3.5	17.5877	5.401	.593	.417	.725
X3.6	17.4231	5.610	.663	.575	.713

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
21.0569	7.846	2.80113	6

**Reliability****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	130	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	130	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.708	.711	6

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	3.7000	.70050	130
X2.2	3.5231	.66140	130
X2.3	3.4000	.67743	130
X2.4	3.4000	.64219	130
X2.5	3.4538	.68326	130
X2.6	3.3846	.73013	130

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.477	3.385	3.700	.315	1.093	.015	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	17.1615	5.284	.329	.132	.704
X2.2	17.3385	4.799	.551	.376	.635
X2.3	17.4615	4.747	.551	.331	.634
X2.4	17.4615	5.165	.430	.224	.672
X2.5	17.4077	5.112	.406	.275	.680
X2.6	17.4769	5.027	.389	.266	.686

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20.8615	6.833	2.61408	6

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	130	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.737	.740	6

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	3.6615	.69943	130
X1.2	3.5923	.75428	130
X1.3	3.6231	.68500	130
X1.4	3.5077	.66176	130
X1.5	3.3462	.71215	130
X1.6	3.4231	.66897	130

#### Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.526	3.346	3.662	.315	1.094	.015	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	17.4923	5.725	.406	.204	.719
X1.2	17.5615	5.535	.414	.225	.719
X1.3	17.5308	5.600	.464	.287	.703
X1.4	17.6462	5.269	.614	.394	.661
X1.5	17.8077	5.505	.467	.268	.702
X1.6	17.7308	5.578	.490	.302	.696

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
21.1538	7.573	2.75192	6

**Reliability****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	130	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	130	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.732	.735	6

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	3.1231	.71545	130
Y2	3.1923	.63608	130
Y3	3.0923	.62810	130
Y4	3.0692	.62492	130
Y5	3.0154	.62238	130
Y6	3.1538	.66428	130

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.108	3.015	3.192	.177	1.059	.004	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	15.5231	4.732	.402	.203	.717
Y2	15.4538	4.854	.441	.216	.703
Y3	15.5538	4.869	.444	.217	.702
Y4	15.5769	4.525	.594	.377	.659
Y5	15.6308	4.808	.476	.310	.693
Y6	15.4923	4.717	.463	.219	.696

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.6462	6.494	2.54833	6



## Lampiran 3: Hasil Uji Model Regresi dan Hipotesa

**Regression****Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.758 <sup>a</sup>	.575	.565	1.68146	1.658

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

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	481.484	3	160.495	56.766	.000 <sup>a</sup>
	Residual	356.239	126	2.827		
	Total	837.723	129			

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

b. Dependent Variable: Y

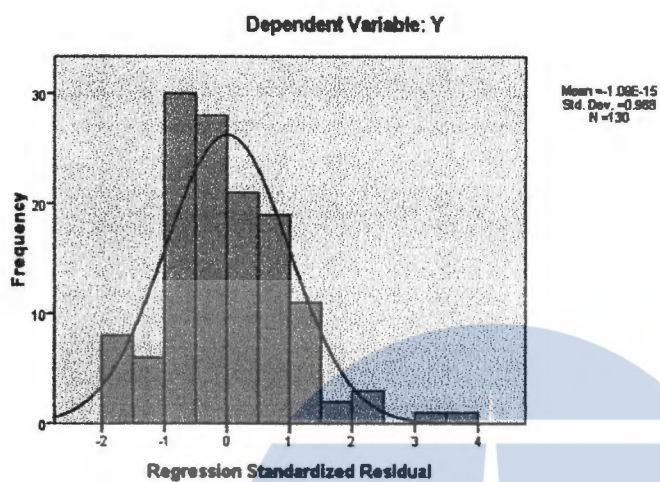
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.225	1.432		.157	.875					
	X1	.327	.069	.353	4.702	.000	.652	.386	.273	.600	1.668
	X2	.246	.070	.253	3.510	.001	.584	.298	.204	.650	1.537
	X3	.302	.060	.332	5.007	.000	.593	.407	.291	.765	1.307

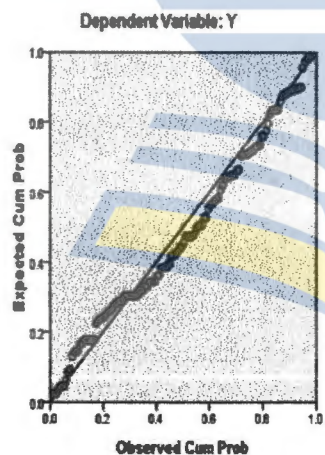
a. Dependent Variable: Y

## Charts

### Histogram



### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

Dependent Variable: Y

