

ISSN : 1411-1799

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PNS DI LINGKUNGAN ORGANISASI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KUDUS**

**Ratna Yulia Wijayanti <sup>\*)</sup>**

## **ABSTRACT**

The problem is formulated how the influence of leadership on the performance of PNS environment of the Organization Department of Education, how the influence of motivation on the performance of civil servants within the Organization of the Holy District Education Office, how to influence the organization's commitment to the performance of civil servants within the Organization of the Holy Office of Education District and how the influence of leadership, motivation and organizational commitment jointly on the performance of civil servants in the environment of the Holy District Education Office Organization. As for the objectives of this study was to determine the effect of leadership on the performance of PNS environment of the District Education Office of the Holy Organization, to determine the effect of motivation on the performance of civil servants within the Organization of the problem formulated how the influence of leadership on the performance of PNS environment of the Organization Department of Education, to determine the effect of organizational commitment against the environmental performance of civil servants in the Education Office, and to determine the effect of leadership, motivation and organizational commitment jointly to the performance environment of the Organization pns Holy District Education Office.

The results of this study is that leadership is partially variable having a significant effect on the performance of civil servants of the Holy District, partially in motivational variables have significant impact on the performance of civil servants of the Holy District Education Office. The results obtained by linear regression calculations on the variable of organizational commitment have partially positive and significant influence on the performance of civil servants. That the leadership variable (Xi), motivation (X2) and organizational commitment (X3) simultaneously have positive and significant influence on the performance of civil servants in the Holy District Education Office Organization.

Keywords: Leadership, Motivation, and Organizational Commitment

## **ABSTRAK**

Masalah dirumuskan bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan, bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus, bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus dan bagaimana pengaruh kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus. Adapun yang menjadi tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus, untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja PNS di lingkungan Organisasi masalah dirumuskan bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan, untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja PNS di lingkungan Dinas Pendidikan, dan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus.

Hasil dari penelitian ini adalah bahwa variabel kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PNS Kabupaten Kudus, pada variabel motivasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PNS Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus. Hasil perhitungan pada regresi linier

\*) Dosen FE UMK

diperoleh pada variabel komitmen organisasi secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja PNS. Bahwa variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan komitmen organisasi ( $X_3$ ) secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Motivasi, Dan Komitmen Organisasi

## PENDAHULUAN

Dalam kerja modern, pembicaraan kinerja telah menjadi pembicaraan yang begitu penting. Mengingat saat ini telah berkembang semakin kompleks bukan hanya seputar di lingkup instansi pemerintah, tetapi juga kharisma moral serta kekuatan spiritual yang mendasari kerja, sehingga semakin efektif dan efisien yang selanjutnya dapat bersaing dan memenangkan persaingan global yang semakin ketat. Dalam penelitian ini masalah dirumuskan bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan, bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus, bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus dan bagaimana pengaruh kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus.

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan, untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan, untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan dan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan.

## LANDASAN TEORI

### Pengertian Kepemimpinan

Studi tentang kepemimpinan sejak dulu banyak menarik perhatian para ahli. Sepanjang sejarah, telah dikenal adanya kepemimpinan yang berhasil dan yang tidak berhasil. Selain itu kepemimpinan banyak mempengaruhi cara kerja dan perilaku banyak orang. Sebagian sebabnya sudah diketahui dan sebagian lagi belum terungkap. Kepemimpinan merupakan faktor yang sering dipermasalahkan karena baik pemerintah maupun masyarakat semakin menyadari bahwa terciptanya suatu tujuan dalam skala nasional, regional atau lokal tergantung pada kepemimpinan seseorang yang memimpin suatu instalasi, jawatan, Organisasi, lembaga dan sebagainya sehingga dapat dijelaskan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau gagal ditentukan oleh kepemimpinan, dimana pimpinanlah yang bertanggung jawab atas segala pelaksanaan suatu pekerjaan tersebut.

Menurut Sudarwan Danim (2004) kepemimpinan mengacu pada perilaku yang ditunjukkan seseorang atau lebih individu dalam kelompok yang membantu kelompok mencapai tujuannya. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Berdasarkan pengertian di atas dapat diperoleh pengertian bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial. Dalam hal ini, kepemimpinan merupakan pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seorang terhadap orang lain untuk menstruktur (mengatur) aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Asrofi (2007) kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan dari seseorang (yaitu pemimpin atau *leader*) untuk mempengaruhi orang lain (yaitu yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya), sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut. Kemudian menurut Nawawi (1993) kepemimpinan merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu, dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT. Kartono (2003) menyatakan bahwa

pemimpin dan manajer-terutama pemimpin paling atas dan top manajer-merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi dan usaha. Baik di dunia bisnis maupun di dunia pendidikan, kesehatan, Organisasi, religi, sosial, politik, pemerintahan negara, dan lain-lain, kualitas pemimpin menentukan keberhasilan lembaga atau organisasinya. Sebab pemimpin dan manajer sukses itu mampu mengelola organisasi, bisa mempengaruhi secara konstruktif orang lain, dan menunjukkan jalan serta perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama (melakukan kerja sama).

Menurut Sudarwan Danim (2004) kepemimpinan adalah faktor manusiawi yang mengikat suatu kelompok bersama dan memberi motivasi menuju tujuan-tujuan tertentu. Pemimpin adalah faktor mutlak yang dibutuhkan keberadaannya dalam suatu organisasi, betapapun kecilnya organisasi tersebut. Oleh karena itu kepemimpinan harus dipegang seorang pribadi yang memiliki kecakapan atau kelebihan di satu bidang, sehingga ia mampu mempengaruhi untuk bersama-sama melakukan aktifitas-aktifitas demi tercapainya satu atau beberapa tujuan (Kartono : 2003).

Corak atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) seorang manajer akan sangat berpengaruh terhadap efektifitas pemimpin. Gaya kepemimpinan ada delapan, yaitu tipe kharismatis, paternalistis, militeristis, otokratis, laissez faire, populistis, administratif dan tipe demokratis (Kartono, 2003).

### **Tipe Kharismatik**

Tipe kepemimpinan kharismatis ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarangpun orang tidak mengetahui benar, sebab-sebab mengapa seseorang itu memiliki kharisma begitu besar. Dia dianggap mempunyai kekuatan ghaib (*supernatural power*) dan kemampuan-kemampuan superhuman, yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar.

### **Tipe Paternalistis**

Yaitu tipe kepemimpinan yang kebapakan, dengan sifat-sifat antara lain menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan, bersikap terlalu melindungi (*overly protective*), jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan sendiri, hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif, berkreasi dan berimajinasi dan selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

### **Tipe Militeristis**

Tipe ini sifatnya sok kemiliter-militeran. Hanya gaya luarnya saja yang mencontoh gaya militer. Tetapi jika dilihat lebih seksama, tipe ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan otoriter. Hendaknya dipahami, bahwa tipe kepemimpinan militerisme itu berbeda dengan kepemimpinan organisasi militer (seorang tokoh militer). Adapun sifat-sifat pemimpin yang militerisme antara lain lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando terhadap bawahannya, keras sangat otoriter, kaku dan sering kali kurang bijaksana, menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahannya, sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan, menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya, tidak menghendaki saran, usul, sugesti dan kritikan dari bawahannya dan komunikasi hanya berlangsung searah saja.

## **Tipe Otokratis**

Otokrat berasal dari perkataan *autos* = sendiri; dan *kratos* = kekuasaan, kekuatan. Jadi otokrat berarti penguasa absolut. Kepemimpinan otokratis itu mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada *a one man show*. Dia berambisi sekali untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Anak buahnya tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.

Selanjutnya, pemimpin selalu berdiri jauh dari anggota kelompoknya jadi ada sikap memisahkan diri dan eksklusif. Sikap dan prinsip-prinsipnya sangat konservatif/kuno dan ketat-kaku. Pemimpin seperti ini mau bersikap baik terhadap bawahan, asal bawahan tersebut patuh secara mutlak, dan menyadari tempatnya sendiri-sendiri. Yaitu bawahan yang memiliki tipe "hamban setia" (yes bos atau beres bos).

## **Tipe Laissez Faire**

Pada tipe kepemimpinan ini, sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semauanya. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahannya sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki ketrampilan teknis.

## **Tipe Populists**

Kepemimpinan *populists* berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Dia tidak mau membuat kebijakan-kebijakan yang dirasa asing bagi kelompoknya.

## **Tipe Administratif**

Kepemimpinan tipe administratif ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator-administratur yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan.

## **Tipe Demokratis**

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada person atau individu pemimpin, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu; mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Juga bersedia mengakui keahian para spesialis dengan bidangnya masing-masing.

## **Pengertian Motivasi**

Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut (Hasibuan dalam Sudarwan Danim, 2004). Menurut Luthans dalam Sudarwan Danim (2004), hmotivasi terdiri tiga unsur, yakni kebutuhan (*need*), dorongan (*drive*), dan tujuan (*goals*). Motivasi, kadang-kadang istilah

ini dipakai silih berganti dengan istilah-istilah lainnya, seperti misalnya kebutuhan (*need*), keinginan (*want*), dorongan (*drive*), atau *impuls*. Motif adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang; setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Motivasi berpangkal dari kata "*motif*" yang dapat diartikan sebagai daya penggerak yang ada di dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi tercapainya suatu tujuan. Bahkan motif dapat diartikan sebagai suatu kondisi intern (kesiapsiagaan). Adapun menurut Mc. Donald dalam Sudarwan Danim (2004), motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya "*feeling*" dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Dari pengertian yang dikemukakan oleh Mc. Donald dalam Sudarwan Danim (2004) ini mengandung tiga elemen/ciri pokok dalam motivasi itu, yakni motivasi itu mengawalinya terjadinya perubahan energi, ditandai dengan adanya *feeling*, dan dirangsang karena adanya tujuan.

Hasibuan dalam Sudarwan Danim (2004) motif adalah suatu pengertian yang mengandung semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu. Menurut Berelson dan Steiner (dalam Hasibuan, 2007:95), sebuah motif adalah suatu pendorong dari dalam untuk beraktivitas atau bergerak dan secara langsung atau mengarah kepada sasaran akhir. Motivasi berasal dari kata motif, menurut Abraham Sperling sebagaimana dikutip oleh Novitasari Andraeni dalam Hasibuan (2007:970) kata motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Sedangkan pengertian William J. Stanton, mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

Motivasi didefinisikan oleh Filmore H. Stanford dalam Hasibuan (2007:97) sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Pengertian yang lain menurut Hasibuan (2007), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Pendapat yang lain menyebutkan bahwa motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut guna mencapai tujuan (T. Hani Handoko, 2003). Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu. Motivasi muncul karena adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan.

### **Teori Hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow**

Terdiri dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial merupakan kebutuhan tingkat rendah (faktor eksternal) dan kebutuhan penghargaan, aktualisasi diri merupakan kebutuhan tingkat tinggi (faktor internal). Teori ini mengasumsikan bahwa orang berupaya memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (psikologi) sebelum memenuhi kebutuhan yang tertinggi (aktualisasi diri).

### **Teori Dua Faktor**

Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas (*dissatisfier-satisfier*) atau faktor yang membuat orang merasa sehat dan faktor yang memotivasi orang (*hygiene-motivators*), atau faktor ekstrinsik dan intrinsik (*extrinsic-intrinsic*).

## **Teori kebutuhan Mc.Clelland**

Mc. Clelland dalam T. Hani Handoko (2003) memberikan tiga tingkatan kebutuhan tentang motivasi sebagai berikut : Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement* ), afiliasi (*need for affiliation*). kekuasaan (*need for power*). Terdapat banyak pengertian mengenai motivasi, namun secara umum dapat diartikan sebagai kondisi yang menggerakkan pegawai untuk mencapai tujuan dari motifnya. Dalam kaitannya dengan lingkungan kerja, Ernest L. Mc Cormick sebagaimana dikutip oleh Nyoman Novitasari mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku berhubungan dengan lingkungan kerja.

## **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi secara umum dapat diartikan sebagai keterikatan pegawai pada organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai pengukur kekuatan pegawai yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi Porter et al dalam Soejono (2002) menemukan pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Menurut Soetjipto (2006) komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Porter dalam Soetjipto (2006) komitmen organisasi dicirikan oleh tiga faktor psikologi yaitu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi dan kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Robins dalam Soetjipto (2006) membagi variabel komitmen organisasi dalam tiga yaitu ( 1) karakteristik personel dari setiap anggota organisasi yang meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin dan kebutuhan akan pencapaian, (2) karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti penekanan peran (konflik dan ketidakjelasan peran) serta (karakteristik tugas dan pengalaman kerja yang meliputi variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif dari organisasi dan pertimbangan dari pimpinan) serta struktur organisasi (formasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan). Mengingat fokus penelitian ini hanya dibatasi kepada karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan serta pengalaman kerja. Meskipun kedua variabel tersebut diharapkan keterkaitan dengan sampel penelitian yang diberikan pada saat bersamaan, sangatlah mungkin bila pekerja yang memegang kepercayaan positif dan cinta kepada organisasi serta tujuan dan nilainya, tetapi tidak suka dengan pelaksanaan aspek-aspek tertentu pada pekerjaan tertentu di organisasi tersebut dan sebaliknya.

Komitmen organisasi didasarkan pada perilaku yang terutama berasal dari ketidakleluasaan menggunakan ketrampilan pekerja sehingga meninggalkan organisasi yang mengikatnya. Saat komitmen dicontohkan sebagai fungsi kepercayaan terhadap organisasi dan pengalaman kerja, karakteristik organisasi harusnya menjadi faktor yang mempengaruhi kepercayaan pegawai terhadap organisasi dan oleh karena itu pada level komitmen pegawai, karakteristik kerja harusnya menjadi faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja dari pegawai. Smith dalam Soetjipto (2006) juga menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai pearson terhadap kinerja pegawai.

## Pengertian Kinerja

Dalam melakukan suatu pekerjaan, seorang pegawai pasti mengharapkan penghargaan dari hasil kerjanya, karena penghargaan itu dapat memberikan motivasi terhadap pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut *John Westerman* dan *Pauline Donghue* dalam Soedjono (2009), kinerja merupakan gabungan antara perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing pegawai yang ada dalam organisasi. Kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai tersebut Mangkunegara dalam Soedjono (2009). Kinerja pegawai adalah hasil atau prestasi dari pegawai yang dapat mempengaruhi seberapa banyak seorang pegawai bisa memberikan kontribusi kepada organisasi (Mathis dan Jackson dalam Soedjono, 2009). Kinerja pegawai merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dan hasil kerjanya, sedangkan kinerja menurut *Bernardin* dan *Russell* adalah cacatan *outcome* yang dihasilkan dari pegawai melalui kegiatan yang telah dilakukan selama periode waktu tertentu (Sulistiyani dan Rosidah dalam Soedjono, 2009).

Kinerja menurut Islam tidak berbeda dengan kinerja menurut para ilmuwan; adalah prestasi kerja artinya sesuatu yang didapat setelah melakukan suatu pekerjaan. Dalam arti sempitnya yaitu imbalan atau balasan dari suatu pekerjaan yang sesuai dengan nilai-nilai Islam. Hal ini seperti firman Allah SWT dalam Surat *An-Najm* ayat 39-41, yang berbunyi :

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾ وَأَنْ سَعْيُهُۥ سَوْفَ يُرَىٰ ﴿٤٠﴾  
ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَىٰ ﴿٤١﴾

Artinya : "Dan bahwasanya manusia tidak akan memperoleh kecuali apa yang diusahakannya. Dan bahwasanya usaha itu kelak akan diperlihatkannya (kepadanya). Kemudian akan diberi balasan dengan balasan yang paling sempurna".

Ayat di atas menjelaskan bahwa manusia itu harus bekerja dalam mencari penghidupan yang layak. Dalam melakukan suatu pekerjaan manusia harus menggunakan segala kemampuan yang dimiliki oleh manusia itu sendiri, agar mendapatkan hasil yang memuaskan. Hasil dari pekerjaan tersebut akan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan hasil yang dicapai (Taha Jabir dalam Asrofi, Muhammad Yusron, 2007).

Menurut Islam evaluasi atau penilaian kinerja dapat dilakukan dengan teknik kontrol manajemen, dimana dalam control manajemen ini harus sesuai dengan aturan-aturan yang telah dibentuk sebelumnya, dan aturan-aturan tersebut harus sesuai dengan *Al Qur'an* dan *As Sunnah* (Ibid, 176 dalam Asrofi, Muhammad Yusron, 2007).

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut antara lain :

- Faktor personal/individu yang meliputi pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- Faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manager dan team leader.
- Faktor tim yang meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu

- tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem yang meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
  - e. Faktor kontekstual (situasional) yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal (Mahmudi dalam Asrofi, Muhammad Yusron, 2007).

## **Kriteria dan Penilaian Kinerja**

Selain faktor-faktor, di dalam kinerja juga terdapat beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk menilai baik tidaknya kinerja pegawai. Dan kriteria tersebut antara lain kualitas kerja; menyangkut seberapa jauh pegawai menguasai iptek, lingkup pekerjaan, tanggung jawab dan ketepatan dan kuantitas kerja; menyangkut jumlah yang dihasilkan, kecepatan dalam memperoleh hasil (Sulistiyani dan Rosidah dalam Soedjono, 2009).

Penilaian kinerja adalah suatu proses evaluasi seberapa baik pegawai dalam mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai. Dalam penilaian kinerja pegawai memiliki dua penggunaan yang umum di dalam organisasi dan keduanya merupakan konflik yang potensial. Dimana penggunaan tersebut terdiri dari penggunaan administrasi adalah penggunaan ini meliputi : kompensasi, promosi, pemberhentian dan pengurangan. Dan penggunaan pengembangan adalah penggunaan ini meliputi : mengidentifikasi kekuatan, mengidentifikasi bagian untuk ditingkatkan, perencanaan pengembangan, dan pembinaan serta perencanaan karier.

## **Metode Penilaian Kinerja**

Dalam penilaian kinerja pegawai, dapat digunakan dengan beberapa metode, yang mana metode ini dapat dikategorikan menjadi empat kelompok, antara lain :

- a. Metode Penilaian Kategori.  
Metode ini digunakan untuk menilai kinerja pegawai dengan menggunakan formulir khusus yang dibagi dalam kategori-kategori kinerja. Dalam metode ini terdapat dua cara penilaian yaitu skala penilaian grafik, yang dapat memungkinkan penilai untuk memberikan nilai terhadap kinerja pegawai secara kontinu. Dan daftar periksa yang terdiri dari daftar kalimat atau kata-kata yang dapat mewakili karakter dari kinerja pegawai.
- b. Metode Perbandingan.  
Metode ini menuntut para manajer untuk secara langsung membandingkan kinerja pegawai yang satu dengan yang lain. Di dalam metode ini ada dua teknik perbandingan yaitu pemberian peringkat, dan distribusi normal.
- c. Metode Naratif.  
Metode ini berdasarkan pada tindakan-tindakan yang baik maupun yang tidak baik. Selain itu juga terdapat inti penilaian yang lain yaitu : esai dan tinjauan lapangan.
- d. Metode Tujuan atau Perilaku.  
Metode ini digunakan untuk menilai kinerja pegawai berdasarkan pendekatan perilaku pegawai, yang dapat dilakukan dengan cara menyusun skala perilaku, dimana skala perilaku ini berisikan tentang dimensi-dimensi pekerjaan yang penting.

## **HIPOTESIS**

Hipotesis yang diajukan oleh adalah sebagai berikut

1. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan.
2. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan.
3. Diduga ada pengaruh k positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan.
4. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )**

Merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu Sudarwan Danim (2004). Adapun indikator kepemimpinan antara lain adalah Kecakapan pimpinan dalam menentukan keputusan, Tingkat kepercayaan terhadap pimpinan, Adanya bimbingan atau petunjuk mengenai suatu pekerjaan dan Sikap adil dan bijaksana pimpinan terhadap pegawai.

### **Variabel Motivasi ( $X_2$ )**

Suatu pengertian yang mengandung semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu. Adapun indikator motivasi antara lain adalah (Hasibuan, 2007) Intensitas per keyakinan terhadap pemenuhan kebutuhan, Keyakinan terhadap pemenuhan kepentingan, Tingkat kebutuhan pengelola dalam organisasi dan Tingkat kepuasan.

### **Variabel Komitmen Organisasi ( $X_3$ )**

Merupakan orientasi nilai terhadap oeganisasi yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya (Soetjipto, 2006). Adapun indikator komitmen organisasi antara lain adalah Terikat secara emosional, Merasakan, Kebutuhan dan keinginan, Biaya (pengorbanan), Percaya dan Loyalitas.

### **Variabel Kinerja (Y)**

Merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (Setyani, 2001). Adapun indikator produktivitas kerja pegawai antara lain adalah kuantitas kerja pegawai, kualitas kerja pegawai, efisiensi kerja pegawai, sikap kerja pegawai, standar kualitas kerja pegawai dan kemampuan kerja pegawai.

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek yaitu jenis data berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi responden (Sugiyono dan Eri Wibowo. 2001). Sumber data yang digunakan adalah data primer. Menurut

Sugiyono dan Eri Wibowo (2001) data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau tidak melalui media perantara. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan dari instrumen penelitian berupa kuesioner yang disebar kepada PNS yang ada Organisasi Dinas Pendidikan.

## **Populasi dan Sampel**

Populasi adalah keseluruhan obyek yang sebenarnya ingin diteliti dan sebagai sasaran generalisasi hasil-hasil penelitian, baik anggota-anggota sampel maupun di luar sampel. Dalam penelitian ini populasi adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil yang ada Organisasi Dinas Pendidikan yaitu ada 148 PNS. Berdasarkan perhitungan, sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 58 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *Simple Random Sampling*, yaitu sampel yang diambil secara acak beraturan, dimana setiap anggota populasi mempunyai hak yang sama untuk dijadikan sampel dengan porsi sama pula laki-laki dan perempuan (Sugiono dan Wibowo, 2001).

## **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan berupa kuesioner. Kuesioner yaitu suatu daftar pernyataan yang disusun secara tertulis dan disebar untuk mendapatkan informasi atau keterangan dari sumber data, sedangkan sumber data tersebut meliputi kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi. Skala pengukuran yang akan digunakan adalah skala *Likert*.

Uji instrumen berupa uji validitas dilakukan terhadap masing-masing butir pernyataan dari variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), variabel motivasi ( $X_2$ ), komitmen organisasi ( $X_3$ ) dan variabel kinerja ( $Y$ ) untuk memperoleh data yang valid dan selanjutnya diikutkan dalam uji reliabilitas. Uji validitas dan reliabilitas diujicobakan kepada 20 (dua puluh) orang responden.

## **Teknik Analisis Data**

Peneliti menggunakan uji regresi berganda dalam teknik analisis data. Uji regresi berganda ini digunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja PNS di Organisasi Dinas Pendidikan dengan menggunakan rumus :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana :

$Y$  = Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

$\beta_0$  = Konstanta.

$\beta_1$  = Koefisien regresi kepemimpinan.

$\beta_2$  = Koefisien regresi motivasi.

$\beta_3$  = Koefisien regresi komitmen organisasi.

$X_1$  = Kepemimpinan.

$X_2$  = Motivasi.

$X_3$  = Komitmen Organisasi.

$E$  = Kesalahan atau error.

Uji secara parsial atau uji  $t$  digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh satu variabel bebas terhadap variabel terikat, sementara satu atau lebih variabel bebas lainnya dalam keadaan tetap atau dikontrol (Sugiyono dan Wibowo, 2001). Uji secara simultan atau uji  $f$  digunakan untuk

mengetahui ada tidaknya pengaruh satu variabel bebas terhadap variabel terikat, secara bersama-sama (Sugiyono dan Wibowo, 2001). Adapun rumusan hipotesisnya adalah sebagai berikut :

## PEMBAHASAN

Analisis kuantitatif biasanya digunakan untuk menganalisis suatu masalah agar dapat memberikan gambaran secara konkret, sehingga keputusan dapat diambil secara lebih pasti. Analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas dan reliabilitas, analisis regresi linear berganda dan uji t, uji f dan uji  $\beta$ . Model analisis regresi linear berganda ini dipilih untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel-variabel yang meliputi kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan komitmen organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja PNS di Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus.

### Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan bantuan komputer program *SPSS 17.0* yang bertujuan untuk mengetahui bahwa setiap butir pertanyaan yang diajukan kepada responden telah dinyatakan valid atau tidak. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Jika korelasinya menunjukkan hasil yang signifikan ( $< 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator pertanyaan adalah valid. Dari hasil uji validitas diperoleh tabel sebagai berikut :

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel Pertanyaan	R <sub>hitung</sub>	R <sub>tabel</sub>	Keterangan
<b>Kepemimpinan (<math>X_1</math>)</b>			
b <sub>1</sub>	0,612	0,250	Valid
b <sub>2</sub>	0,536	0,250	Valid
b <sub>3</sub>	0,618	0,250	Valid
b <sub>4</sub>	0,646	0,250	Valid
<b>Motivasi (<math>X_2</math>)</b>			
b <sub>1</sub>	0,769	0,250	Valid
b <sub>2</sub>	0,775	0,250	Valid
b <sub>3</sub>	0,815	0,250	Valid
b <sub>4</sub>	0,843	0,250	Valid
<b>Komitmen Organisasi</b>			
b1	0,735	0,250	Valid
b2	0,740	0,250	Valid
b3	0,721	0,250	Valid
b4	0,782	0,250	Valid
b5	0,697	0,250	Valid
B6	0,792	0,250	Valid
<b>Kinerja PNS (Y)</b>			
Y <sub>1</sub>	0,744	0,250	Valid
Y <sub>2</sub>	0,832	0,250	Valid
Y <sub>3</sub>	0,591	0,250	Valid
Y <sub>4</sub>	0,490	0,250	Valid
Y <sub>5</sub>	0,741	0,250	Valid
Y <sub>6</sub>	0,833	0,250	Valid

Sumber : Lampiran diolah

Dari Tabel di atas dapat diketahui besarnya koefisien korelasi dari 9 butir pertanyaan untuk masing-masing untuk variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan komitmen organisasi ( $X_3$ ) serta kinerja PNS di Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus nilainya signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh butir dinyatakan valid. Dengan demikian seluruh butir pertanyaan yang ada pada instrumen penelitian dapat dinyatakan layak sebagai instrumen untuk mengukur data penelitian.

## Uji Reliabilitas

Untuk mengukur reliabilitas dapat digunakan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *cronbach alpha*  $> 0,60$ . Berikut ini nilai *cronbach alpha* dari tiap-tiap variabel :

**Tabel 2**  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Kepemimpinan ( $X_1$ )	0,963	0,60
Motivasi ( $X_2$ )	0,979	0,60
Komitmen Organisasi ( $X_3$ )	0,943	0,60
Kinerja PNS (Y)	0,798	0,60

Sumber : Lampiran diolah.

Semua pertanyaan untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel karena nilai *cronbach alpha*  $> 0,60$  maka dapat disimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan mengenai kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan komitmen organisasi ( $X_3$ ) serta kinerja merupakan pertanyaan yang reliabel. Dan dapat diartikan bahwa secara menyeluruh kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini telah dinyatakan reliabel atau andal.

## Uji Hipotesis

Model regresi linear berganda untuk kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan komitmen organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja PNS di Organisasi Dinas Pendidikan di Kabupaten Kudus mempunyai formula sebagai berikut :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dalam penelitian ini, analisis regresi linear berganda penulis menggunakan seri program statistik SPSS versi 17.00. SPSS adalah suatu program *software* komputer yang digunakan untuk mengolah data.

**Tabel 3**  
Hasil Uji Regresi Parsial ( uji t )

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	6.953	2.670		2.604	.012
	KEPEMIMPINAN	2.533	.095	.318	5.607	.000
	MOTIVASI	1.034	.093	.016	5.368	.004
	KOMITMEN ORGANISASI	3.147	.059	1.111	19.574	.000

Sumber : Lampiran Output.

Pada Tabel diatas perhitungan regresi linear berganda dengan menggunakan program SPSS

didapat hasil sebagai berikut :

$$Y = 6.953 + 2.533X_1 + 1.034X_2 + 3.147X_3 + 1.021$$

Nilai konstanta sebesar 6.953 yang berarti bahwa jika tidak ada variabel bebas yang terdiri dari variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan komitmen organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja PNS di Organisasi Dinas Pendidikan akan mempunyai harga sebesar 6.953. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai akan rendah jika Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus tidak memperhatikan kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi yang baik.

Variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien regresi sebesar 2.533 yang artinya apabila variabel kepemimpinan meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja PNS akan meningkat sebesar 2.533 satuan dengan asumsi bahwa pada variabel motivasi dan komitmen organisasi, dalam kondisi konstan. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara variabel kepemimpinan dan kinerja PNS menunjukkan hubungan yang searah. Jika variabel kepemimpinan semakin meningkat mengakibatkan kinerja PNS akan meningkat, begitu pula sebaliknya jika pada variabel kepemimpinan semakin menurun maka kinerja PNS akan semakin menurun.

Pada variabel motivasi ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus dengan koefisien regresi sebesar 1.034 yang artinya apabila pada variabel motivasi meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja PNS akan meningkat sebesar 1.034 satuan dengan asumsi bahwa pada variabel kepemimpinan dan komitmen organisasi dalam kondisi konstan. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara variabel motivasi dan kinerja PNS menunjukkan hubungan yang searah. Semakin meningkat nilai variabel motivasi mengakibatkan kinerja PNS akan meningkat, begitu pula sebaliknya jika pada variabel motivasi menurun maka kinerja PNS akan semakin menurun.

Pada variabel komitmen organisasi ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus, dengan koefisien regresi sebesar 3.147 yang artinya apabila pada variabel komitmen organisasi meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja PNS akan meningkat sebesar 3.147 satuan dengan asumsi bahwa pada variabel kepemimpinan dan motivasi dalam kondisi konstan. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara variabel komitmen organisasi dan kinerja PNS menunjukkan hubungan yang searah. Semakin meningkat nilai variabel komitmen organisasi mengakibatkan kinerja PNS akan meningkat, begitu pula sebaliknya jika pada variabel komitmen organisasi menurun maka kinerja PNS akan semakin menurun.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda yang terangkum dalam Tabel berikut ini :

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Regresi Serentak ( uji f )**

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	480.488	3	160.163	153.653	.000 <sup>a</sup>
	Residual	56.288	54	1.042		
	Total	536.776	57			

Sumber : Lampiran Output.

Dari analisis Tabel diatas didapatkan  $F_{hitung}$  sebesar 153.653 dengan tingkat signifikansi 0,000.

Dengan berpedoman pada  $Df = N-k-3$  diperoleh  $F_{Tabel}$  yaitu sebesar 2,76. Dari Tabel di atas di dapat  $F_{hitung}$  sebesar 153.653 dengan taraf signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  jauh lebih besar dari  $F_{tabel}$ . Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $153.653 > 2,76$ ), maka  $H_a$  diterima dan menolak  $H_o$ . Hasil menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan komitmen organisasi ( $X_3$ ) secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus.

Dari Tabel atas dapat diketahui koefisien determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*) sebesar 0,889. Dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,889, maka dapat diartikan bahwa 88,9% kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas yang terdiri dari variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan komitmen organisasi ( $X_3$ ). Sedangkan sisanya sebesar 11,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Hasil dari perbandingan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  akan dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan. Jika  $t_{hitung} >$  dari  $t_{tabel}$  maka dapat ditarik kesimpulan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat (Y). jika  $t_{hitung}$  lebih kecil atau sama dengan  $t_{tabel}$  maka dapat disimpulkan tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat (Y). Dari Tabel di atas terlihat nilai  $t_{hitung}$  untuk masing-masing variabel bebasnya telah diketahui dan dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan dengan cara membandingkannya dengan  $t_{tabel}$ .

Dengan pengujian satu sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar  $\alpha = 5\%$  dan dengan derajat kebebasan  $df$  ( $N-k-1 = 100-3-1 = 97$ ) diperoleh  $t_{tabel} =$ . Hasil perhitungan pada regresi berganda diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5.607. Dengan demikian  $t_{hitung} >$  dari  $t_{tabel}$  ( $2,375 > 1,671$ ), artinya pada variabel kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PNS Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus.

Dengan pengujian satu sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar  $\alpha = 5\%$  dan dengan derajat kebebasan  $df$  ( $N-k-1$ ) diperoleh  $t_{tabel} = 1,671$ . Hasil perhitungan pada regresi linier berganda diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5.368. Dengan demikian  $t_{hitung} >$   $t_{tabel}$  ( $5.368 < 1,671$ ), artinya pada variabel motivasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PNS.

Dengan pengujian satu sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar  $\alpha = 5\%$  dan dengan derajat kebebasan  $df$  ( $N-k-1$ ) diperoleh  $t_{tabel} = 1,671$ . Hasil perhitungan pada regresi linier berganda diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 19.574. Dengan demikian  $t_{hitung} >$  dari  $t_{tabel}$  ( $19.574 < 1,671$ ), artinya pada variabel komitmen organisasi secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja PNS Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus.

Hasil analisis regresi menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan komitmen organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja PNS di Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus. Signifikansi tersebut dapat dilihat dari besarnya nilai  $t_{hitung}$  dari masing-masing variabel yang lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  dengan taraf signifikansi 5%. Hal ini berarti kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan komitmen organisasi ( $X_3$ ) telah mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan. Meskipun ketiganya mempunyai pengaruh yang signifikan, akan tetapi jika dilihat dari besarnya nilai koefisien beta dapat diketahui bahwa variabel ketiga variabel mempunyai pengaruh yang berbeda-beda besarnya dan akan tetapi yang paling dominan mempengaruhi kinerja PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus yaitu komitmen pegawai.

Kepemimpinan merupakan faktor yang sering dipermasalahkan karena baik pemerintah maupun masyarakat semakin menyadari bahwa terciptanya suatu tujuan dalam skala nasional, regional atau lokal tergantung pada kepemimpinan seseorang yang memimpin suatu instalasi, jawatan, Organisasi negara, lembaga dan sebagainya sehingga dapat dijelaskan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau gagal ditentukan oleh kepemimpinan, dimana pimpinanlah yang bertanggung jawab atas segala pelaksanaan suatu pekerjaan tersebut.

Di dalam memimpin para PNS Dinas Pendidikan menggunakan model kepemimpinan tipe administratif yaitu kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif bagi seorang PNS. Sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administratif-administratur yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi akan selalu patuh dan taat terhadap pertauran-peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak menolak untuk menerima sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepada pegawai. Sehingga implikasinya kinerja pegawai akan semakin meningkat, sehingga akan memperoleh kinerja PNS Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus yang tinggi.

Komitmen organisasi secara umum sebagai keterikatan PNS pada organisasi dimana PNS tersebut bekerja. Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Komitmen organisasi sebagai pengukur kekuatan pegawai yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi. Komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS. Variabel ini perlu diperhatikan juga sebagai salah satu usaha untuk meningkatkan besarnya kinerja PNS. Besarnya komitmen organisasi PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan merupakan modal awal dalam membangun sebuah organisasi publik yang bermutu dan berorientasi pelayanan publik.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu :

1. Bahwa variabel kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PNS Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus.
2. Bahwa variabel motivasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PNS.
3. Bahwa variabel komitmen organisasi secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja PNS Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus.
4. Bahwa variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan komitmen organisasi ( $X_3$ ) secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus.

### **Saran**

Saran yang diharapkan akan bermanfaat bagi PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan

Kabupaten Kudus berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan komitmen organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja terhadap kinerja pegawai. Selain itu PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus harus :

1. Peningkatan kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan komitmen organisasi ( $X_3$ ) bagi PNS di lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus sangat berperan penting guna mendapatkan kinerja yang tetap tinggi. Saran yang diusulkan adalah mempertahankan atau bahkan meningkatkan ketiga variabel tersebut khususnya komitmen organisasi ( $X_3$ ) yang berdasarkan penelitian merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja PNS misalnya peraturan di Organisasi Dinas Pendidikan harus jelas dan tegas yang menentukan kebijakan organisasi dan sebaliknya jangan sampai merugikan PNS dilingkungan Organisasi Dinas Pendidikan dalam berkarier.
2. Disarankan kepada PNS Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus untuk meningkatkan kinerja sesuai pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki, meskipun tidak ada stimulus atau rangsangan dari lingkungan kerja, tetap menyelesaikan pekerjaannya sesuai target waktu yang telah ditentukan walaupun tidak mendapat perhatian dari atasan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aries, 2001, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas di PT. Palur Raya Solo*, Undip, Semarang
- Asrofi, Muhammad Yusron. 2007. *Kepemimpinan Islam KH Ahmad Dahlan*, Makalah.
- Bernard Kata, 1994, *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Pembinaan Kepegawaian*, Jakarta, Gunung Agung.
- Nawawi, H. Hadari. 1993. *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nitisemito, Alex S. 1991, *Manajemen Personalialia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Hasibuan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori dan Terapan*, Gadjah Mada University Press.  
<http://eprints.ums.ac.id>.
- Imam Ghozali. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit : UNDIP, Semarang.
- J. Raviyanto, 1985, *Produktivitas dan Tenaga Kerja Indonesia*, Lembaga Suara Informasi Usaha dan Produktivitas, Jakarta.
- Jumanto (2010) Pengaruh Reward, Motivasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pengelola Bina Ummat Sejahtera Lasem. *Jurnal Ekonomi Bisnis*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Kartono, Kartini. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,
- Kertajaya. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Redi Penuju. 1995. *Manajemen Personalialia*, Jakarta, Ghalia.
- Setyani. 2001. *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Pendidikan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai PT. Jamu Sinar Pustaka Unggaran*. Skripsi tidak dipublikasikan. Unissula, Semarang.
- Sugiyono dan Eri Wibowo. 2001. *Statistika Untuk Penelitian Dengan Aplikasinya Dengan SPSS 10.0 For Window*. Alfa Beta Bandung.
- Soedjono. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA)* Surabaya.

- Sudarwan, Danim. 2004. *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, cet. Ke-1, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Suharti. 2001. *Hubungan Upah, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Pendidikan Terhadap Produktivitas Kerja di PT. Apac Inti Corpora Bawen*, Skripsi Tidak Dipublikasikan. Undip, Semarang.
- Soetjipto. 2006. *Budaya Organisasi dan Penerapan di Organisasi*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Suliman (2002) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja PT. Pura Barutama Kudus. *Jurnal Analisis Manajemen* Volume 2 Nomor 2. Universitas Muria Kudus.
- T. Hani Handoko. 2003. *Manajemen Personalialia*, Edisi Revisi, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Temam Kusmono (2001) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Pegawai Pada Sub Sektor Industri Pengelolaan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Ekonomi*, Universitas Tujuh Belas Agustus, Surabaya.