

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DI BALAI PENGEMBANGAN KEGIATAN BELAJAR (BPKB)
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA (DIY)**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh
Gelar Sarjana Pendidikan



Oleh:
DANANG SETYA RAMADHANI
NIM. 11402241030

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN ADMINISTRASI PERKANTORAN
JURUSAN PENDIDIKAN ADMINISTRASI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2016**

HALAMAN PERSETUJUAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BALAI PENGEMBANGAN KEGIATAN BELAJAR (BPKB) DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA (DIY)

SKRIPSI

Oleh:

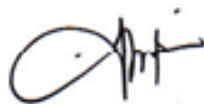
Danang Setya Ramadhani

NIM. 11402241030

Telah disetujui dan disahkan pada tanggal 14 Januari 2016
Untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Tugas Akhir Skripsi

Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran
Jurusan Pendidikan Administrasi
Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui,
Dosen Pembimbing,



Muslikhah Dwi Hartanti, M. Pd.

NIP. 19780511 200112 2 001

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DI BALAI PENGEMBANGAN KEGIATAN BELAJAR (BPKB)
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA (DIY)**

Danang Setya Ramadhani
NIM. 11402241030

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji Tugas Akhir Skripsi
Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
pada Tanggal 26 Januari 2016 dan dinyatakan telah memenuhi
syarat guna memperoleh gelar Sarjana Pendidikan

DEWAN PENGUJI

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Siti Umi Khayatun M, M.Pd.	Ketua Penguji		16/2 2016
Muslikhah Dwi Hartanti, M.Pd.	Sekretaris Penguji		10/2 2016
Djihad Hisyam, M.Pd.	Penguji Utama		9/2 2016

Yogyakarta, 19 Februari 2016
Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta
Dekan



Dr. Sugiharsono, M.Si.
NIP. 19550328 198303 1 002

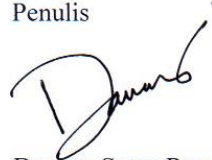
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Danang Setya Ramadhani
NIM : 11402241030
Program Studi : Pendidikan Administrasi Perkantoran
Fakultas : Ekonomi
Judul : Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap
Kinerja Pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan
Belajar (BPKB) Daerah Istimewa Yogyakarta
(DIY)

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Yogyakarta, 21 Januari 2016
Penulis



Danang Setya Ramadhani
NIM. 11402241030

MOTTO

“Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman”

(QS. Ali Imran : 139)

“Bersemangatlah dalam hal yang bermanfaat bagimu, dan mintalah pertolongan kepada Allah, serta janganlah lemah”

(HR. Muslim)

“Jika engkau menginginkan sesuatu perkara, maka pelan-pelanlah (tenanglah), hingga Allah SWT akan menunjukkan padamu jalan keluarnya”

(HR. Bukhari)

PERSEMBAHAN

Dengan segala puji syukur kepada Allah SWT, atas segala karunianya sehingga karya ini dapat terselesaikan dengan baik. Karya sederhana ini penulis persembahkan kepada:

1. Bapak dan ibu tercinta atas segala doa, kasih sayang yang luar biasa, dan segala jerih payah dalam membesarkanku selama ini, semoga hal kecil ini dapat membuat beliau bangga.
2. Almamater Universitas Negeri Yogyakarta, dimana tempatku bernaung untuk mencari ilmu.

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DI BALAI PENGEMBANGAN KEGIATAN BELAJAR (BPKB)
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA (DIY)**

Oleh
Danang Setya Ramadhani
NIM. 11402241030

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh (1)kepemimpinan, (2) motivasi, (3) kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) DIY.

Penelitian ini merupakan penelitian *ex-post facto* dengan pendekatan kuantitatif. Subyek dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) DIY dengan jumlah 40 pegawai. Uji coba butir soal penelitian dilakukan pada 30 pegawai Badan Perpustakaan dan Arsip Daerah (BPAD) DIY. Uji validitas menggunakan korelasi *Product Moment* dari Pearson. Sedangkan uji reliabilitas menggunakan *Apha Cronbach*. Teknik pengumpulan data meliputi angket, observasi, dan dokumentasi. Pengujian prasyarat analisis meliputi uji linieritas dan uji multikolinieritas. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi sederhana dan regresi berganda.

Hasil penelitian ini adalah: (1) ada pengaruh positif antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai sebesar 70,5% terhadap kinerja pegawai hal tersebut dilihat dari r^2 sebesar 0,705; (2) ada pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja pegawai sebesar 20,7% . Hal tersebut didapat dari hasil analisis r^2 sebesar 0,207 (3) ada pengaruh positif antara kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama dengan kinerja pegawai sebesar 73,6 dan sebesar 26,4% berasal dari variabel atau faktor lain yang tidak ada di dalam penelitian ini. Hal tersebut didapat dari hasil analisis r^2 sebesar 0,736. Variabel kepemimpinan memiliki sumbangan relatif terhadap kinerja pegawai sebesar 89,23% dan 65,67% sumbangan efektif. Motivasi memiliki sumbangan relatif terhadap kinerja pegawai sebesar 10,77% dan memiliki 7,92% sumbangan efektif.

Kata kunci: Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja Pegawai Balai Pengembangan Kegiatan Belajar DIY

**INFLUENCE LEADERSHIP AND MOTIVATION TO EMPLOYEE
PERFORMANCE IN BALAI PENGEMBANGAN KEGIATAN BELAJAR (BPKB)
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA (DIY)**

**By:
Danang Setya Ramadhani
NIM. 11402241030**

ABSTRACT

This research aimed to know how big is the influence of (1) leadership, (2) motivation, (3) leadership and motivation concurrently for employee's performance in Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) DIY.

This research is an ex-post facto reserach with quantitative approach. The research subject are all employee Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) DIY, 40 employees in total. The instrument test subject are 30 employees of Badan Perpustakaan dan Arsip Daerah (BPAD) DIY. Product Moment Correlation from Pearson was used for validity test. Meanwhile Alpha Cronchbach was used for reliability. In collecting the data, the researcher used questionnare, observation, and documentation. The analysis of stipulation include linierity testing and multicolinierity testing. The data analysis technique used were simple correlation and double correlation.

The result of the research are (1) there is positive influence between leadership and employee's performance with percentage of 70,5% which is shown from r^2 score 0,705; (2) there is positive influence between motivation and employee's performance by the percentage of 20,7%. The percentage was gained from analysis result of r^2 about 0,207. (3) there is positive influence between leadership and motivation concurrently and employee performance with percentage of 73,6% and about 26,4% are from other variables and factors which are not in this research. The percentage was gained from analysis result of r^2 about 0,736. Leadership variable has relative contribution for employee's performance with percentage of 89,23% and 65,67% for effective contribution. Motivation has relative contribution for employee's performance with percentage of 10,77% and about 7,92% for effective contribution.

Keywords: Leadership, Motivation, Employee Performance Balai Pengembangan Kegiatan Belajar DIY

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan karunia, nikmat, dan hidayah Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar Daerah Istimewa Yogyakarta”** dengan baik. Penulis menyadari tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, proposal skripsi ini tidak akan dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Rochmat Wahab, M. Pd., MA., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan studi.
2. Bapak Dr. Sugiharsono, M. Si., Dekan Fakultas Ekonomi UNY yang telah memberikan ijin dalam penyelesaian skripsi.
3. Bapak Joko Kumoro, M. Si., Ketua Jurusan Pendidikan Administrasi dan Prodi Pendidikan Administrasi Perkantoran yang telah menyetujui penelitian ini.
4. Ibu Muslikhah Dwi Hartanti, M. Pd., Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Siti Umi Khayatun M., M. Pd., Dosen pembimbing akademik atas segala bimbingan dan dukungan yang diberikan hingga terselesaikannya skripsi ini.
6. Bapak Djihad Hisyam, M. Pd., Dosen narasumber yang telah memberikan masukan untuk perbaikan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Seluruh dosen Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran yang telah memberikan ilmunya selama perkuliahan.
8. Bapak Drs. Bambang Irianto, M. Pd., Kepala Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) DIY yang telah memberikan izin penelitian sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

9. Keluarga besar Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) DIY yang memberikan semangat selama pengambilan data.
10. Bapak Wiwit Sukmaji Suprihendaryono berserta tim Kapilawastu yang telah memberikan motivasi dan dorongan untuk menyelesaikan penyusunan skripsi.
11. Keluarga Pendidikan Administrasi Perkantoran angkatan 2011 yang telah memberikan masukan, kritik maupun saran sehingga proposal skripsi ini dapat terselesaikan.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah memberikan semangat, motivasi, dan bantuannya selama penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan proposal skripsi ini, oleh sebab itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun agar dapat menyempurnakan penulisan proposal skripsi ini. Semoga proposal ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, Januari 2016

Penulis,



Danang Setya Ramadhani

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
A. PENDAHULUAN	1
1. Latar Belakang Masalah	1
2. Identifikasi Masalah	5
3. Batasan Masalah.....	6
4. Rumusan Masalah	6
5. Tujuan Penelitian.....	6
6. Manfaat Penelitian.....	7
B. KAJIAN PUSTAKA.....	8
1. Kinerja Pegawai.....	8
a. Pengertian Kinerja Pegawai	8
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	9
c. Indikator Menilai Kinerja Pegawai	13
2. Kepemimpinan	18
a. Pengertian Kepemimpinan	18
b. Ciri-ciri Pemimpin yang Efektif.....	20
c. Fungsi Kepemimpinan.....	26
d. Indikator Kepemimpinan.....	30
3. Motivasi.....	35
a. Pengertian Motivasi.....	35
b. Prinsip-prinsip Motivasi	37

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi	40
d. Indikator Motivasi	47
4. Penelitian yang Relevan	53
5. Kerangka Pikir	54
6. Paradigma Penelitian	58
7. Hipotesis Penelitian	58
C. METODE PENELITIAN.....	60
1. Desain Penelitian	60
2. Tempat dan Waktu Penelitian	60
3. Variabel Penelitian	60
4. Definisi Operasional Variabel Penelitian	61
5. Populasi	62
6. Teknik Pengumpulan Data	63
7. Instrumen Penelitian	64
8. Teknik Analisis Data.....	69
D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	80
1. Gambaran Umum Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) DIY	80
2. Deskripsi Hasil Penelitian	82
a. Kepemimpinan	83
b. Motivasi.....	88
c. Kinerja Pegawai.....	93
d. Pengujian Prasyarat Analisis	98
1) Uji Linieritas.....	98
2) Uji Multikolinieritas	99
3) Pengujian Hipotesis	100
3. Pembahasan Hasil Penelitian.....	108
a. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai	108
b. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai	112
c. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai.....	116

4. Keterbatasan Penelitian	118
E. KESIMPULAN DAN SARAN.....	120
1. Kesimpulan.....	120
2. Saran	121
DAFTAR PUSTAKA	123
LAMPIRAN.....	125

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Kisi-kisi Angket Kepemimpinan	64
2. Kisi-kisi Angket Motivasi	65
3. Kisi-kisi Angket Kinerja Pegawai	65
4. Hasil Perhitungan Uji Validitas Instrumen	67
5. Interpretasi Nilai R.....	68
6. Hasil Uji Reliabilitas.....	68
7. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan.....	84
8. Distribusi Frekuensi Kecenderungan Variabel Kepemimpinan.....	86
9. Jawaban Siswa Untuk Butir Soal Nomor 6.....	88
10. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi	90
11. Distribusi Frekuensi Kecenderungan Motivasi.....	92
12. Jawaban Pegawai Untuk Butir Soal Nomor 1.....	93
13. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai.....	95
14. Distribusi Frekuensi Kecenderungan Kinerja Pegawai	97
15. Ringkasan Hasil Uji Linieritas.....	99
16. Ringkasan Hasil Uji Multikolinieritas	100
17. Hasil Ringkasan Uji Regresi Linier Sederhana ($X_1 - Y$).....	101
18. Ringkasan Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana ($X_2 - Y$).....	103
19. Ringkasan Hasil Analisis Regresi Ganda	105
20. Sumbangan Relatif Dan Sumbangan Efektif	108

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Pikir Penelitian	57
2. Paradigma Penelitian.....	58
3. Histogram Distribusi Frekuensi Kepemimpinan.....	84
4. <i>Pie Chart</i> Variabel Kepemimpinan.....	87
5. Histogram Distribusi Frekuensi Motivasi	90
6. <i>Pie Chart</i> Motivasi.....	92
7. Histogram Kinerja Pegawai	95
8. <i>Pie Chart</i> Kinerja Pegawai.....	97

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Uji Coba Instrumen	125
2. Instrumen Penelitian.....	149
3. Data Penelitian	156
4. Uji Prasyarat Analisis.....	164
5. Surat Izin Pra Penelitian dan Izin Penelitian.....	174

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Faktor manusia merupakan masalah utama pada setiap kegiatan organisasi. Organisasi diartikan sebagai proses kerjasama sekelompok orang kearah pencapaian tujuan tertentu. Di dalam proses kerjasama itu para anggota saling berinteraksi dan saling mempengaruhi satu sama lain. Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun pegawai pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan organisasi.

Sumber daya manusia merupakan penentu bagi keefektifan dan kemajuan organisasi. Agar keefektifan dan kemajuan organisasi dapat berjalan dengan baik maka diperlukan pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tinggi. Sebaliknya perusahaan harus dikelola secara optimal sehingga kinerja pegawai meningkat.

Kinerja pegawai berkaitan dengan kualitas dan kuantitas suatu pekerjaan yang dilakukan pegawai atau bawahan serta yang berkaitan dengan kondisi suatu bawahan atau pegawai pada organisasi tertentu. Kinerja yang baik

adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Organisasi pasti menginginkan para pegawainya memiliki kinerja yang baik agar proses pencapaian tujuan berjalan dengan lancar. Dalam mewujudkan kinerja pegawai yang diinginkan, terdapat banyak faktor yang mempengaruhi pegawai antara lain kepemimpinan pada organisasi tersebut, budaya organisasi, kompensasi, motivasi, iklim kerja dan lain sebagainya. Berkaitan dengan hal tersebut, dalam penelitian ini akan membahas dua faktor yang diidentifikasi mempengaruhi kinerja pegawai yaitu, kepemimpinan dan motivasi.

Faktor pertama yang diidentifikasi mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap kemajuan organisasi. Kualitas pemimpin sering dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Pemimpin yang efektif sanggup mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, percaya diri, serta komitmen pada tujuan organisasi yang telah ditentukan. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan, dan mengarahkan seluruh potensi pegawai di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan kinerja pegawai yang berorientasi pada tujuan organisasi.

Faktor kedua yang diidentifikasi mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi. Motivasi merupakan usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar mengarah pada tercapainya tujuan organisasi yang telah ditentukan. Motivasi menjadi sangat penting dalam pencapaian kinerja pegawai. Motivasi berdampak pada seseorang atau individu untuk melibatkan diri pada kegiatan dan pekerjaan yang mengarah pada tujuan sebagai kepuasan. Pegawai memiliki keinginan yang kuat yang muncul akibat adanya dorongan dari dalam diri untuk terlibat serta berpartisipasi dalam organisasi dengan mengerjakan segala tugas dan pekerjaan yang dibebankan dan secara berkelanjutan pegawai akan terus mendedikasikan diri melalui segala tugas dan pekerjaan secara sukarela karena kenyamanan serta rasa senang yang didasari motivasi yang kuat.

Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) merupakan Unit Pelaksanaan Teknis Daerah (UPTD) pada Dinas Pendidikan, Pemuda, Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta yang mempunyai tugas melaksanakan pengkajian, pengembangan model, program-program teknis, pendidikan dan pelatihan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di bidang pendidikan anak usia dini, non formal, dan informal. Dalam tugasnya, BPKB berkoordinasi dengan bidang Pendidikan Non Formal dan Informal (PNFI) Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga DIY dan secara horizontal bekerjasama dengan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dan SKB Kabupaten/Kota serta instansi terkait.

Berdasarkan pengamatan ketika Praktik Kerja Lapangan (PKL) dan observasi prapenelitian, masih ada beberapa pegawai BPKB yang memiliki kinerja yang rendah. Hal tersebut dapat dilihat dari kurangnya penguasaan kompetensi dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan bidang kerja masing-masing. Bagian Tata Usaha bidang kerja penataan arsip masih ditemukan arsiparis yang kurang menguasai kompetensi dalam hal kearsipan, sehingga masih sering dibantu oleh pihak bidang kerja yang lain. Hasil pengamatan tersebut didukung dengan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Tata Usaha BPKB yang mengatakan “masih ada pegawai yang memiliki kualitas kerja yang rendah, kurangnya kemandirian dalam menyelesaikan tugas, dan kurangnya disiplin dalam bekerja”.

Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai selain rendahnya keterampilan dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas yaitu pengawasan dan motivasi dari pimpinan. Pengawasan oleh pimpinan sangatlah penting sebagai proses untuk menjamin bahwa pegawai menjalankan tugas sesuai tujuan organisasi dan standar kinerja yang sudah ditentukan. Pimpinan BPKB belum rutin melakukan pengawasan ke tiap bidang. Sehingga, berdampak pada rendahnya pengetahuan pimpinan terkait masalah kinerja pegawai di BPKB. Rendahnya pengawasan pimpinan BPKB terhadap pegawai berdampak pada semangat kerja dan kinerja pegawai BPKB.

Pengawasan yang dilakukan pimpinan BPKB merupakan salah satu cara untuk memotivasi pegawai dalam peningkatan kinerja pegawai. Selain pengawasan, pelaksanaan apel pagi juga menjadi sarana untuk memotivasi

pegawai, akan tetapi di BPKB tidak berjalan. Sesuai Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 59 tahun 2008 pasal 3 ayat 2 “setiap komponen wajib melaksanakan apel pagi yang diikuti seluruh pegawai negeri sipil, dengan ketentuan sebagai berikut: (a) Hari Senin sampai hari Kamis pukul 07.30 WIB dan, (b) Hari Jum’at pukul 07.30 WIB dan dilanjutkan dengan kegiatan senam pagi/olahraga”. Seharusnya apel pagi berjalan sesuai peraturan menteri tersebut yang dijadikan sarana motivasi dan berbagi informasi antar bidang yang bertujuan untuk memajukan BPKB. Tidak berjalannya apel pagi di BPKB menjadi salah satu tanda kurangnya disiplin kerja pegawai di BPKB.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di BPKB DIY”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai BPKB yang masih rendah.
2. Pengawasan yang belum rutin oleh pimpinan di BPKB yang berdampak pada kinerja pegawai.
3. Kurangnya motivasi untuk pegawai dari pimpinan.
4. Kurangnya disiplin kerja yang dimiliki oleh pegawai BPKB.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah maka penelitian ini dibatasi pada rendahnya kinerja pegawai di BPKB DIY yang dipengaruhi dua faktor yaitu kepemimpinan dan motivasi.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di BPKB DIY?
2. Seberapa besar pengaruh motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai di BPKB DIY?
3. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai di BPKB DIY

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian berdasarkan rumusan masalah diatas yaitu:

1. Mengetahui berapa besar pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di BPKB DIY.
2. Mengetahui berapa besar pengaruh variabel motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai di BPKB DIY.
3. Mengetahui berapa besar pengaruh variabel kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai di BPKB DIY

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat menambah ilmu pengetahuan, wawasan, dan dapat dijadikan bahan rujukan untuk penelitian yang sejenis pada masa mendatang dan bahan informasi bagi penelitian selanjutnya.

2. Secara Praktis

- a. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan bacaan penelitian bidang sumber daya manusia khususnya tentang kepemimpinan dan motivasi.

- b. Bagi Badan Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB)

Dapat memberikan masukan kepada pihak BPKB DIY dalam melakukan strategi pengelolaan pegawai yang tepat agar kinerja pegawai tetap terjaga dengan baik dan semakin meningkat.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Suatu organisasi selalu digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dari organisasi tersebut. Tujuan organisasi tentunya tidak akan tercapai jika kinerja pegawainya tidak maksimal.

Kinerja atau *performance* 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 (Suyadi Prawirosentono 1999:2).

Kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu Mangkunegara, 2005:9).

Berbagai pendapat diatas dapat menggambarkan bahwa kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat, tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai

yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah penilaian hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Terdapat berbagai pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut A. Dale Timpel (Anwar Prabu Mangkunegara 2005:15) mengatakan bahwa, faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu memiliki motivasi tinggi, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Sedangkan menurut Henry Simamora dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005:14), kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- 1) Faktor individu yang terdiri dari:
 - a) Kemampuan dan keahlian
 - b) Latar belakang
 - c) Demografi

- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari:
 - a) Persepsi
 - b) *Attitude*
 - c) *Personality*
 - d) Pembelajaran
 - e) Motivasi
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari:
 - a) Sumber daya
 - b) Kepemimpinan
 - c) Penghargaan
 - d) Struktur
 - e) *Job design*

Menurut Robbins Stephen P. (2006:121), kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1) Iklim organisasi

Iklim kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi organisasi, karena ia harus menyalurkan bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja pegawai.

2) Kepemimpinan

Peranan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya dalam suatu organisasi, pemimpin harus mampu menggali potensi – potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi.

3) Kualitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang baik dan dapat diandalkan menjadi tolak ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.

4) Kemampuan kerja

Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang pegawai.

5) Inisiatif

Inisiatif merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta ketrampilan yang dimiliki para pegawai dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.

6) Motivasi

Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang-orang dengan berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

7) Daya tahan/kehandalan

Daya tahan diartikan apakah pegawai mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi

ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang pegawai.

8) Kuantitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan pegawai harus memiliki kuantitas kerja tinggi sehingga dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu akan dapat mengevaluasi kinerja pegawai dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.

9) Disiplin kerja

Dalam memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai suatu hasil kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama.

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

1) Faktor intern

Faktor intern merupakan faktor dari dalam pribadi pegawai seperti; kualitas pekerjaan, kemampuan pekerjaan, inisiatif, kehandalan pegawai, disiplin kerja. Faktor-faktor tersebut dapat tercipta apabila munculnya motivasi dalam diri pegawai.

2) Faktor ekstern

Faktor ekstern merupakan faktor dari luar seperti; iklim organisasi, penghargaan, dan sumber daya manusia organisasi.

Faktor ekstern dapat menjadi pendukung yang baik dalam kinerja pegawai apabila pimpinan mampu membentuk sistem pekerjaan maupun sistem di organisasi yang kondusif sehingga nantinya akan mendukung kinerja pegawai.

3. Indikator Menilai Kinerja Pegawai

Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat diukur secara kuantitatif dan mengolah data setelah kejadian. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja.

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

Terdapat berbagai teori mengenai indikator kinerja pegawai. Salah satunya indikator kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Muhammad Fadel dan K. Toruan Rayendra L. (2009:195) yang mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu:

1) Pemahaman atas tupoksi

Dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.

2) Inovasi

Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan.

3) Kecepatan kerja

Dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada.

4) Keakuratan kerja

Tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas pegawai juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang.

5) Kerjasama

Kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

Sedangkan indikator yang digambarkan oleh Hersey, Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo (2007:75) penjelasannya sebagai berikut:

1) Tujuan

Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan

menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2) Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Standar menjawab pertanyaan tentang kapan mencapai posisi sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3) Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4) Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat

dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.

5) Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Orang harus melakukan lebih dari sekadar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada pegawai dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7) Peluang

Peluang yang dimaksud disini merupakan peluang untuk berprestasi. Tugas yang dibebankan kepada bawahan pada umumnya mendapat prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika bawahan dihindari oleh

atasan karena atasan tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, maka pegawai akan terhambat dalam pencapaian prestasi.

Selain pendapat para ahli, pemerintah memiliki indikator kinerja pegawai yaitu dalam Undang-Undang Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS. Indikator tersebut adalah :

- 1) Orientasi pelayanan, merupakan sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
- 2) Integritas, merupakan kemampuan seseorang PNS untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan etika dalam organisasi.
- 3) Komitmen, merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan
- 4) Disiplin, merupakan kesanggupan seorang PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi paksa.
- 5) Kerjasama, merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk bekerjasama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerjanya maupun instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang diembannya.

- 6) Kepemimpinan, merupakan kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai suatu konsep manajemen di dalam kehidupan organisasi yang mempunyai kedudukan strategis dan merupakan gejala sosial yang selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok. Kepemimpinan memiliki kedudukan strategis karena kepemimpinan merupakan titik sentral dan dinamisator seluruh proses kegiatan organisasi. Sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sentral di dalam menentukan kebijakan dalam organisasi sesuai sumber-sumber yang ada.

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian, dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan, dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Veithzal Rivai dan Dedy Mulyadi, 2012:2).

Sedangkan Hani Handoko T. (2003:294) berpendapat kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka.

Mengacu dari kedua definisi diatas, maka Thoha dalam Veithzal Rivai, Bachtiar, dan Boy Rofli Amar (2013:3) mendefinisikan kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Mengingat besarnya arti kepemimpinan dalam organisasi, maka seseorang pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya, pemimpin harus mampu menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Rivai bahwa ada peran utama yang diperankan oleh setiap pemimpin, peran tersebut meliputi: hubungan manusiawi, pengambilan keputusan, serta pengendalian.

Dari uraian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan yang dilakukan pimpinan untuk mempengaruhi sekaligus mengarahkan dan mengelola bawahan atau

kelompok sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

2. Ciri-ciri Pemimpin yang Efektif

Efektivitas kepemimpinan berkaitan dengan jumlah dan jenis kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin dan cara kekuasaan tersebut digunakan. Proses kepemimpinan akan berlangsung efektif bilamana pemimpin memiliki kepribadian yang baik dan menunjang kemajuan organisasi.

Pemimpin yang efektif menurut Veithzal Rivai dan Dedy Mulyadi (2012:21), memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1) Tingkat energi dan toleransi terhadap stres

Tingkat energi yang tinggi dan toleransi terhadap stres membantu para manajer menanggulangi tingkat kecepatan yang tinggi, jam-jam yang panjang serta permintaan yang tidak habis-habisnya terhadap pekerjaan.

2) Rasa percaya diri

Rasa percaya diri berhubungan secara positif dengan efektivitas dan kemajuan diri sendiri. Tanpa adanya rasa percaya diri yang kuat maka seorang manajer lebih kecil kemungkinannya berhasil dalam usaha-usaha mempengaruhi.

3) Integritas

Integritas adalah konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan. Integritas dalam etika diartikan sebagai perilaku seseorang yang konsisten dengan nilai-nilai yang menyertainya dan orang tersebut bersifat jujur, etis, dan dapat dipercaya.

4) Motivasi kekuasaan

Seseorang yang mempunyai motivasi kekuasaan yang tinggi yaitu seseorang yang senang mempengaruhi orang untuk mencari posisi kewenangan. Kebanyakan studi menemukan adanya suatu hubungan yang kuat antara kebutuhan akan kekuasaan dan posisi ke tingkat manajemen yang lebih tinggi dalam organisasi yang besar.

5) Orientasi pada keberhasilan

Orientasi terhadap keberhasilan termasuk sejumlah sikap yang saling berhubungan, nilai-nilai serta kebutuhan-kebutuhan akan keberhasilan, keinginan untuk unggul, dorongan untuk berhasil, kesediaan untuk memikul tanggung jawab dan perhatian terhadap sasaran tugas.

6) Kebutuhan akan afiliasi yang rendah

Afiliasi merupakan perhubungan antara anggota satu dengan yang lainnya. Orang yang memiliki afiliasi tinggi memiliki dorongan untuk lingkungan yang ramah dan mendukung. Individu tersebut yang berkinerja dalam tim karena ingin disukai oleh orang lain.

Akan tetapi hal tersebut kurang tepat untuk pimpinan karena, pimpinan dalam membuat keputusan akan terhambat disebabkan pimpinan lebih memilih untuk diterima dan disukai oleh orang lain, dan hal ini melemahkan objektivitas mereka. Sehingga, afiliasi rendahlah yang tepat untuk seorang pemimpin.

7) Keterampilan teknis

Keterampilan ini adalah pengetahuan mengenai metode-metode, proses-proses, prosedur serta teknik-teknik untuk melakukan kegiatan khusus dari unit organisasi. Keterampilan tersebut dipelajari selama pendidikan formal dalam bidang yang terspesialisasi misalnya akuntansi, pemasaran, hukum bisnis dan lain-lain.

8) Keterampilan antar pribadi

Pengetahuan mengenai perasaan, sikap serta motivasi dari orang lain dan kemampuan untuk mengomunikasikan dengan jelas dan persuasif. Keterampilan hubungan antar manusia tersebut adalah penting bagi efektivitas serta kemajuan.

9) Keterampilan konseptual

Keterampilan ini adalah beberapa kemampuan kognitif seperti kemampuan analitis, berpikiran logis, membuat konsep, pemikiran yang induktif, dan pemikiran yang deduktif. Dalam arti umumnya keterampilan konseptual termasuk penilaian yang baik, dapat melihat

kedepan, intuisi, kreatif, dan kemampuan untuk menemukan arti dan sukses mengelola peristiwa-peristiwa yang ambisius dan tidak pasti.

Sedangkan menurut Sudarwan Danim (2004:60) ciri pemimpin yang ideal sebagai berikut:

1) Bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa

Seorang pemimpin tidak melihat manusia dari satu sisi saja, misalnya agama, intelegensi, kondisi fisik, tingkat sosial ekonomi, dan latar belakang keturunan untuk kepentingan mendudukan label tertentu kepadanya, melainkan memandangnya utuh sebagai makhluk Tuhan. Penghargaan dan pengakuan bahwa manusia itu makhluk Tuhan amat esensial, agar pemimpin tidak bertatalaku secara serta-merta.

2) Memiliki inteligensi yang tinggi

Kemampuan analisis yang tinggi adalah syarat mutlak bagi kepemimpinan yang efektif. Tugas pemimpin tidak hanya memecahkan masalah, akan tetapi pemimpin modern harus membantu anggota kelompok melalui perlakuan khusus, sehingga mereka dapat berkembang secara optimal.

3) Memiliki fisik yang kuat

Tidak jarang seorang pemimpin harus bekerja dalam waktu lama dan sangat melelahkan. Banyak pekerjaan organisasi menuntut kekuatan dan ketahanan fisik dalam waktu lama. Pemimpin organisasi besar mempunyai kesibukan luar biasa dan seringkali

lebih sibuk dari dugaan orang banyak. Oleh karena itu, pemimpin dituntut memiliki fisik yang kuat.

4) Berpengetahuan luas

Kegagalan seorang pimpinan antara lain disebabkan oleh rendahnya kemampuan teoritis dan ketidakmampuan bertindak secara praktis. Sebaliknya pemimpin profesional perlu memiliki kedua-duanya. Pemimpin memiliki pengetahuan luas dengan kecakapan praktis yang memadai untuk mengelola organisasi.

5) Percaya diri

Sikap percaya diri adalah faktor penentu kesuksesan kerja seorang pimpinan. Pimpinan yang sukses bersikap konsisten menghadapi situasi yang variatif.

6) Dapat menjadi anggota kelompok

Kerjasama memiliki peran penting dalam suatu organisasi, karena adanya perpaduan antara pimpinan dengan anggota kelompok. Perpaduan antara pimpinan dengan anggota kelompoklah yang membuat tujuan organisasi akan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

7) Adil dan bijaksana

Keadilan disini mengandung makna kesesuaian antara hak dan kewajiban, posisi dengan tugas, dan prinsip keseimbangan lain. Kemudian bijaksana berarti bahwa pemimpin harus menjangkau aspek manusiawi individu yang dipimpin.

8) Tegas dan berinisiatif

Ketegasan adalah kemampuan mengambil keputusan atas dasar keyakinan tertentu, dengan didukung oleh data yang kuat atau naluri intuitif yang jitu. Berinisiatif berarti bahwa seseorang yang menduduki posisi pimpinan mampu membuat gagasan baru, inovasi baru atau tindakan lain yang memberikan pencerminan bahwa dia mempunyai pemikiran tertentu atas suatu subjek.

9) Berkapasitas membuat keputusan

Membuat keputusan pada intinya adalah memecahkan persoalan keorganisasian. Pemimpin yang mempunyai kapasitas membuat keputusan akan dapat membawa organisasinya mencapai tujuan tertentu.

10) Memiliki kestabilan emosi

Pimpinan yang sabar didambakan oleh pengikut, dan karenanya dia harus mampu mengendalikan emosi dan berpikir rasional pada situasi yang berbeda. Di dalam menentukan tindakan seorang pemimpin dituntut tetap berada pada posisi sikap normal dan tahan terhadap godaan. Emosi yang stabil berarti pula bersikap tidak tergesa-gesa. Pemimpin harus sabar teliti, dan hati-hati, karena setiap tindakan atau keputusannya mengandung suatu konsekuensi tertentu.

11) Sehat jasmani dan rohani

Sehat jasmani dan rohani ini seperti tidak terganggu pendengarannya, ketentuan tinggi badan, tidak cacat fisik yang

benar-benar mengganggu, rekomendasi rumah sakit jiwa, dan sebagainya. Bisa dibayangkan ketika seorang pimpinan buta, padahal pimpinan harus sering menandatangani dokumen.

12) Bersifat prospektif

Sifat prospektif itu diperlukan terutama untuk menghadapi sistem yang dinamis, seperti pertumbuhan penduduk, pertumbuhan ekonomi, perubahan kondisi politik di dalam dan di luar negeri, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, kebijakan moneter, dan sebagainya. Sehingga, persaingan organisasi tetap terjaga.

Mengacu dari beberapa pendapat para ahli ciri-ciri pemimpin yang efektif yaitu memiliki rohani yang baik sehingga, pimpinan tidak berlaku sewenang-wenang kepada bawahan yang dipimpinnya. Memiliki kepribadian yang baik secara fisik karena kemampuan fisik pimpinan akan mempengaruhi efektivitas pekerjaan pimpinan. Memiliki *skill* kepemimpinan yang baik sehingga, mampu mengelola organisasi dengan baik untuk kemajuan organisasi.

3. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi dapat diartikan sebagai sekelompok aktivitas yang diatur dan diharapkan dari seseorang pada jenis yang sama berdasarkan pelaksanaannya atau jabatannya khususnya pemimpin. Pemimpin memiliki fungsi yang tiap fungsinya membawa harapan bagaimana pimpinan berperilaku pada organisasi. Fungsi kepemimpinan merupakan

gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi.

Veithzal Rivai (2012:53) berpendapat, secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima jenis, yaitu:

1) Fungsi instruksi

Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2) Fungsi konsultasi

Konsultasi dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3) Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya,

tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4) Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang, membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Sedangkan fungsi-fungsi kepemimpinan menurut Siagian Sondang P. (2003:48) yaitu:

1) Pimpinan sebagai penentu arah

Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi yang bersangkutan. Perumus

dan penentu strategi dan taktik tersebut adalah pimpinan dalam organisasi tersebut.

2) Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi

Tidak semua anggota organisasi mempunyai wewenang untuk mengadakan hubungan keluar dengan berbagai pihak yang ada hubungannya dengan organisasi yang bersangkutan. Pimpinan puncak organisasilah yang menjadi wakil dan juru bicara resmi organisasi dalam hubungan dengan berbagai pihak di luar organisasi. Sebagai wakil dan juru bicara resmi organisasi, fungsi pimpinan tidak terbatas pada pemeliharaan hubungan baik saja, tetapi harus membuahkan perolehan dukungan yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasarnya.

3) Pimpinan sebagai komunikator yang efektif

Tidak dapat disangkal bahwa salah satu fungsi pimpinan yang bersifat hakiki adalah berkomunikasi secara efektif. Bahkan ada pendapat yang mengatakan bahwa timbulnya perselisihan, perbedaan paham dan adanya konflik, terutama disebabkan oleh tidak adanya komunikasi yang efektif antara pihak-pihak yang saling berhubungan.

4) Pemimpin sebagai mediator

Dalam kehidupan organisasional, selalu saja ada situasi konflik yang harus diatasi, baik dalam hubungan ke luar maupun dalam hubungan ke dalam organisasi. Pembahasan tentang peran

pimpinan sebagai mediator difokuskan pada penyelesaian situasi konflik yang mungkin timbul dalam satu organisasi, tanpa mengurangi pentingnya situasi konflik yang mungkin timbul dalam hubungan keluar dihadapi dan diatasi.

5) Pemimpin sebagai integrator

Merupakan kenyataan dalam kehidupan organisasional bahwa timbulnya kecenderungan berpikir dan bertindak berkotak-kotak di kalangan para anggota organisasi dapat diakibatkan oleh sikap yang positif tetapi mungkin pula karena sikap yang negatif. Sikap negatif inilah yang biasanya memunculkan konflik dalam organisasi. Disinilah peran pimpinan sebagai penghubung antar kalangan anggota organisasi agar selalu terarah dalam penciptaan lingkungan organisasi yang positif.

Dapat ditarik kesimpulan pemimpin memiliki fungsi penentu perencanaan sebagai penentu arah tujuan organisasi, mengorganisir organisasi dengan baik, mampu menggerakkan bawahan atau pegawai dengan baik agar mencapai kinerja yang diharapkan, pengawasan agar komponen organisasi tetap berjalan sesuai tujuan yang telah ditentukan, dan menjadi penghubung organisasi yang dibawah dengan organisasi lain.

4. Indikator Kepemimpinan

Pemimpin adalah pengaruh bagi orang yang dipimpinnya. Seorang pemimpin dituntut untuk mengetahui secara utuh potensi organisasi yang

dibawahinya untuk mampu memahami permasalahan dari segala aspek. Selain itu, pemimpin juga dituntut memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan masalah dengan baik dan membungkusnya agar tidak menjadi kekhawatiran bagi bawahan yang dipimpinnya.

Namun penerapannya, pimpinan masih kurang optimal untuk mengelola bawahannya serta dalam mengatasi permasalahan yang ada dibawah. Disinilah kematangan berfikir, keahlian berkomunikasi, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung dari seorang pemimpin dibutuhkan.

Siagian Sondang P. (2003:97) berpendapat, tujuh indikator yang dapat harus dimiliki pimpinan adalah sebagai berikut:

1) Iklim saling mempercayai

Hubungan saling mempercayai akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

2) Penghargaan terhadap ide bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide- ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi tempat bekerja.

3) Memperhitungkan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan seringkali ditandai dengan perilaku

pemimpin yang cenderung memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan diantaranya dengan cara memberikan gaji tepat pada waktunya, memberikan tunjangan, serta memberikan fasilitas yang sebaik mungkin bagi para bawahannya.

- 6) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

- 7) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional

Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan professional. Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

Sedangkan menurut Hamzah B. Uno (2009:58) indikator kepemimpinan yang mendasar dari perilaku sebagai pemimpin istimewa sebagai berikut:

1) Menantang proses

Menantang proses disini pimpinan selalu mencari kesempatan atau peluang dalam upaya memajukan organisasi.

2) Memberi inspirasi

Pimpinan menggambarkan masa depan organisasi atau memaparkan rencana dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditentukan kepada bawahan. Selain itu, pimpinan juga membantu orang lain atau pegawai dalam upaya pencapaian tujuan.

3) Memungkinkan orang lain untuk bertindak

Mempercepat kerjasama antara pimpinan dengan pegawai, serta pegawai satu dengan pegawai lainnya. Hal ini pimpinan juga memperkuat pegawainya dalam melakukan pekerjaan.

4) Membuat model pemecahan

Pimpinan bersifat solutif atau memberikan solusi ketika organisasi atau bawahan sedang memiliki permasalahan. Pimpinan dapat memberikan contoh kepada bawahan dalam memecahkan masalah disertai memberikan rencana keberhasilan kecil apabila masalah tersebut dapat diselesaikan.

5) Memberikan semangat.

Pimpinan perlu mengakui kontribusi individu atau bawahannya. Pengakuan terhadap pegawai atau bawahan merupakan salah satu bentuk motivasi terhadap bawahannya. Pimpinan juga perlu merayakan prestasi kerja apabila tujuan yang ditentukan telah tercapai.

Dari indikator diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pimpinan perlu memiliki beberapa kemampuan untuk menjadi pemimpin. Pertama, pimpinan perlu memiliki kepribadian yang baik serta pemikiran yang visioner. Kedua, pimpinan perlu memiliki kemampuan komunikasi yang baik kepada bawahan maupun kepada organisasi lain sebagai upaya menciptakan iklim perusahaan yang baik.

C. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) pegawai dalam menghadapi situasi kerja di organisasi. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental pegawai yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar mengarah tercapainya tujuan organisasi Barelson dan

Steiner dalam Wahjosumidjo (1992:178). Jadi, dapat diartikan motivasi menurut Barelson dan Steiner didorong keadaan jiwa dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong untuk melakukan kegiatan dan ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan.

Sedangkan Marihot Tua Efendi Harinandja (2005:321) berpendapat motivasi sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Pengarahan dan pengendalian yang dimaksud pengarahannya disini adalah menentukan bagi pegawai mengenai apa yang harus mereka kerjakan dan apa yang tidak harus kerjakan, sedangkan pengendalian menentukan bahwa pegawai harus mengerjakan hal yang telah diinstruksikan.

Herzberg dalam Hani Handoko T. (2003:259) mengemukakan, umumnya pegawai baru cenderung memusatkan perhatiannya pada pemuasan tingkat kebutuhan yang lebih rendah dalam pekerjaan pertama mereka, terutama keamanan. Tetapi, setelah hal itu terpenuhi, mereka akan berusaha untuk memenuhi tingkatan-tingkatan kebutuhan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan inisiatif, kreatifitas, tanggung jawab.

Herzberg membedakan antara yang mereka sebut “motivator” dan faktor-faktor pemeliharaan. Motivator mempunyai pengaruh meningkatkan prestasi atau kepuasan kerja. Faktor-faktor pemeliharaan mencegah merosotnya semangat kerja atau efisiensi, dan faktor-faktor ini tidak dapat memotivasi, tetapi dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja

atau menurunkan produktifitas. Perbaikan terhadap faktor pemeliharaan akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan kerja, tetapi tidak dapat digunakan sebagai sumber kepuasan kerja.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli dapat disimpulkan motivasi merupakan respon pegawai terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri pegawai agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh pegawai tercapai.

2. Prinsip-prinsip Motivasi

Seorang pimpinan dalam menetapkan suatu kebijakan dalam memberikan kesempatan motivasi kepada bawahan baik yang bersifat material maupun non material harus didasarkan pada prinsip-prinsip motivasi. Adapun prinsip-prinsip motivasi menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005:61) adalah sebagai berikut:

1) Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2) Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tujuan. Pemberian informasi secara baik dan jelas akan memudahkan pimpinan dalam memotivasi pegawainya.

3) Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan atau pegawai mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4) Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5) Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Sedangkan menurut Hasibuan H. Malayu S. P (2008 : 98) prinsip-prinsip untuk memotivasi pegawainya yaitu:

- 1) Prinsip mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat sebagai rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
- 2) Komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala kendala yang dihadapi.

- 3) Pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
- 4) Wewenang yang didelegasikan, artinya memberikan kewenangan, dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya ia mampu mengerjakan tugas-tugas itu dengan baik. Misalnya: ini tugas anda dan saya berharap anda mampu mengerjakannya.
- 5) Adil dan layak, artinya alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas keadilan dan kelayakan terhadap semua pegawai. Misalnya pemberian hadiah atau hukuman terhadap semua pegawai harus adil dan layak kalau masalahnya sama.
- 6) Perhatian timbal balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik, maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi. Tegasnya kerjasama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

Prinsip yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli dapat ditarik kesimpulan, prinsip motivasi yang terpenting selalu mengupayakan untuk menggerakkan bawahan atau pegawai diimbangi dengan pemenuhan kebutuhan bawahan dalam melakukan pekerjaan. Upaya tersebut bertujuan untuk memotivasi pegawai agar bersikap ikhlas dan berupaya untuk melakukan yang terbaik terhadap pekerjaan yang diberikan.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sering diartikan dengan istilah dorongan. Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologis dalam diri seseorang yang tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut Sondang P. (2004:80) sebagai berikut:

1) Karakteristik biografikal

Karakteristik biografikal ini terkait dengan individu yang bersangkutan seperti:

a) Umur

Umur berkaitan dengan tingkat kedewasaan teknis seseorang. Kedewasaan ini berarti keterampilan melaksanakan tugas maupun kedewasaan psikologis seseorang. Anggapannya semakin lama seseorang berkarya maka kedewasaan teknisnya akan meningkat. Sedangkan, kedewasaan psikologis artinya semakin lanjut usia seseorang, yang bersangkutan diharapkan semakin mampu menunjukkan kematangan jiwa, dalam arti semakin bijaksana, semakin mampu berfikir secara rasional, mampu mengendalikan emosi, semakin toleran, serta menunjukkan kematangan intelektual.

b) Jenis Kelamin

Implikasi jenis kelamin para pekerja merupakan hal yang sangat perlu mendapat perhatian secara wajar karena dengan demikian perlakuan terhadap mereka pun dapat disesuaikan

sedemikian rupa, sehingga mereka menjadi anggota organisasi yang bertanggung jawab.

c) Status perkawinan

Dapat dipastikan bahwa status perkawinan berpengaruh pada perilaku seseorang dalam kehidupan organisasionalnya, baik secara positif maupun negatif. Status perkawinan seseorang juga memberikan petunjuk tentang cara, dan teknik motivasi yang cocok digunakan dibandingkan dengan orang yang tidak berkeluarga.

d) Jumlah Tanggungan

Jika dikaitkan dengan faktor kepuasan kerja, terlihat semakin besar jumlah tanggungan seseorang semakin mudah pula ia mencari tingkat kepuasan yang memadai. Dapat dikatakan bahwa hal ini berkaitan dengan sikap orang yang bersangkutan yang tidak mau mengambil resiko kemungkinan terhentinya atau berkurangnya sumber penghasilan yang didambakan oleh semua anggota keluarga sebagai sumber pembiayaan berbagai kebutuhan mereka. Sikap serupa nampaknya terlihat bila dikaitkan dengan tingkat kemangkiran seseorang, kecenderungannya untuk mangkirpun semakin kecil karena takut dikenakan berbagai sanksi disiplin yang akan berakibat negatif pada karir dan sumber penghasilan orang yang bersangkutan.

e) Masa Kerja

Secara umum dapat dikatakan bahwa setiap organisasi menginginkan para pekerjanya terus berkarya pada organisasi yang bersangkutan selama masa aktifnya. Dengan perkataan lain tidak ada organisasi yang senang melihat sering terjadinya pergantian pegawai dalam arti banyak pegawai lama yang meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan dan sebagai akibatnya harus direkrut pegawai baru untuk menggantikan mereka yang berhenti itu.

2) Kepribadian

Telah dimaklumi bahwa sebagai individu, setiap orang mempunyai jati diri yang khas. Karena itulah sering dikatakan bahwa setiap orang sesungguhnya makhluk yang unik di alam semesta ini tanpa duplikat. Karena itu kepribadian ini dapat digunakan untuk pimpinan dalam menentukan teknik motivasi yang paling tepat sesuai dengan kepribadiannya.

3) Persepsi

Apabila seseorang berbicara tentang persepsi, yang dapat dikatakan apa yang ingin dilihat oleh seseorang belum tentu sama dengan fakta sebenarnya. Implikasi dari semua itu (diri sendiri, sasaran persepsi, faktor situasi) terhadap penggunaan motivasi para bawahan sesungguhnya sangat besar. Mau atau tidak, disukai atau tidak, seseorang manajer harus memanfaatkan pengetahuan tentang

persepsi bawahannya mengenai berbagai segi kehidupan organisasionalnya karena persepsi orang sangat berpengaruh pada perilakunya dan perilaku akan sangat berpengaruh pada motivasinya.

4) Kemampuan belajar

Kemampuan belajar berarti berusaha mengetahui hal-hal baru, teknik baru, metode baru, cara berpikir baru, dan bahkan juga perilaku baru.

5) Nilai-nilai yang dianut

Setiap orang menganut sistem nilai tertentu, yaitu berupa pola kelakuan atau alasan keberadaan seseorang. Sistem nilai pribadi seseorang biasanya dikaitkan dengan sistem nilai sosial yang berlaku di berbagai jenis masyarakat dimana seseorang menjadi anggota. Dapat pula dikatakan bahwa sistem nilai seseorang adalah pendapatnya tentang norma-norma yang menyangkut hal-hal tertentu seperti yang baik, buruk, benar, atau salah.

6) Sikap

Sikap para bawahan sangat penting mendapat perhatian karena meskipun sikap seseorang berbeda dari nilai yang dianutnya, terdapat kaitan yang erat antara keduanya. Secara konseptual, nilai memang lebih luas dari sikap. Seperti telah terlihat di muka, nilai menyangkut persepsi seseorang tentang yang baik, yang tidak baik, yang benar dan yang salah. Sedangkan sikap merupakan suatu pernyataan evaluatif seseorang terhadap objek tertentu, orang

tertentu atau peristiwa tertentu. Artinya sikap merupakan pencerminan perasaan seseorang terhadap sesuatu.

7) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja ini memberi petunjuk bahwa terdapat paling sedikit empat faktor yang turut berperan, yaitu:

a) Pekerjaan yang penuh tantangan

Pekerjaan ini apakah menarik atau tidak kemudian apakah sangat teknis dan repetitif sehingga tidak lagi menuntut imajinasi, inovasi dan kreatifitas dalam pelaksanaannya. Salah satu sumber tingkat kepuasannya tercermin pada tingkat kebosanan yang tinggi.

b) Penerapan sistem penghargaan yang adil

Penghargaan yang adil ini meliputi soal penggajian yang adil yang sesuai dengan kesepakatan sebelum bekerja. Sistem promosi dalam pengelolaan sumber daya manusia ini perlu adanya sistem yang jelas bagaimana cara dalam mengupayakan untuk mendapatkan promosi jabatan dalam organisasi sehingga tidak menimbulkan kecemburuan sosial.

c) Kondisi yang sifatnya mendukung

Kondisi kerja tidak terbatas pada tempat pekerjaan, akan tetapi operasional juga mempengaruhi seperti berapa biaya yang dibutuhkan untuk menuju tempat kerja sehingga relevan untuk menekan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja.

d) Sikap rekan kerja.

Adanya sikap saling ketergantungan dan keterkaitan antara orang satu dengan yang lain, tugas satu dengan yang lain. Contohnya, ketika diberi saran atau kritikan yang bersifat mendukung khususnya pada pimpinan harus mempertimbangkan masukan dari bawahan.

8) Kemampuan

Kemampuan digolongkan menjadi dua jenis, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Misalnya dalam penempatan dalam hubungan ini pada umumnya dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, yang lebih diperlukan adalah kemampuan intelektual yang tinggi, bukan kemampuan fisik dan sebaliknya.

Sesuai dengan teori hierarki kebutuhan Maslow (Hani Handoko T., 2003:256) Maslow berpendapat, motivasi manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan. Konsep hierarki kebutuhan sendiri manusia dapat disusun dalam suatu hierarki dari kebutuhan terendah sampai yang tertinggi, seperti yang dijelaskan sebagai berikut:

a) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan ini seperti ruang istirahat, berhenti untuk makan siang, air untuk minum, balas jasa, jaminan sosial dan

periode istirahat *on the job*. Kebutuhan fisiologis ini kebutuhan yang paling mendasar dari apa yang dibutuhkan manusia.

b) Kebutuhan keamanan dan rasa aman

Kebutuhan yang dimaksud seperti, pengembangan pegawai, kondisi kerja yang aman, serikat kerja, tabungan, jaminan pensiun, asuransi, dan sistem penanganan keluhan. Kebutuhan ini menjadi hal utama ketika kebutuhan yang mendasar dapat dipenuhi sehingga pegawai merasa ada perlindungan dan tercipta stabilitas dalam bekerja.

c) Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial dalam hierarki kebutuhan Maslow yaitu; cinta, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, kekeluargaan, kelompok-kelompok kerja formal dan informal. Pada dasarnya kebutuhan sosial ini dibutuhkan karena pada dasarnya manusia merupakan makhluk sosial sehingga dalam bekerjapun membutuhkan orang lain dalam mengerjakan tugas serta pencapaian tujuan organisasi.

d) Kebutuhan harga diri

Kebutuhan harga diri disini merupakan adanya pengakuan kepada pegawai dalam organisasi. Hal tersebut dapat dicontohkan seperti status atau kedudukan, pengakuan, penghargaan, kekuasaan serta jabatan.

Berbagai faktor yang bisa mempengaruhi kesiapan seseorang dalam bekerja khususnya dalam hal motivasi. Kesiapan seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh fisik saja namun psikis dan faktor ekstern seperti lingkungan pekerjaan juga mempengaruhi motivasi seseorang.

4. Indikator Motivasi

Pimpinan sangat berperan dalam memotivasi bawahannya agar terciptanya kinerja pegawai sesuai yang diharapkan. Oleh karena itu, pimpinan perlu mengetahui indikator-indikator apa saja yang dapat mempengaruhi motivasi kinerja pegawai.

Mengacu pada teori motivasi higienis atau teori dua faktor dari Herzberg dalam Hani Handoko T. (2003:260) indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1) Faktor pemuas

Faktor motivasi adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan misalnya:

a) Prestasi

Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan

tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b) Penghargaan

Penghargaan (*reward*) adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Dalam organisasi ada istilah insentif, yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada pegawai agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi.

c) Pekerjaan kreatif dan menantang

Pekerjaan kreatif dan menantang yang dimaksud merupakan pekerjaan yang membuat psikologis pegawai untuk ingin mencoba pekerjaan tersebut, karena bisa jadi pekerjaan tersebut merupakan hal baru yang belum pernah dicoba oleh pegawai.

d) Tanggung jawab

Tanggung jawab itu sendiri ialah siap menerima kewajiban atau tugas. Dalam artian disini ketika seseorang diberikan kewajiban atau tugas, seseorang tersebut akan menghadapi suatu pilihan yaitu menerima dan menghadapinya

dengan dedikasi atau menunda dan mengabaikan tugas atau kewajiban tersebut.

e) Kemajuan dan peningkatan

Kemajuan dan peningkatan yang dimaksud merupakan kegiatan yang mengupayakan untuk kemajuan dan peningkatan *skills* pegawai. Ketika keahlian pegawai meningkat maka signifikan meningkatnya pekerjaan yang dikuasai.

2) Faktor pemeliharaan

Faktor pemeliharaan adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman. Hilangnya faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya pegawai, bahkan dapat menyebabkan banyak pegawai yang keluar. Penerapan faktor pemeliharaan dapat dicontohkan seperti:

a) Kebijakan dan administrasi perusahaan

Administrasi perkantoran juga meliputi perencanaan kerja untuk staf, pengawasan staf, dan meminta peralatan kantor yang baru dan perbaikan pada peralatan yang ada. Administrator perkantoran juga menangani tugas-tugas seperti *payroll* dan melaksanakan kebijakan dan perubahan di departemen. Mereka juga mendiskusikan masalah kinerja dengan pegawai dan bekerja dengan pihak manajemen yang lebih tinggi untuk membuka pendaftaran pegawai baru dan memecat pegawai.

b) Kualitas pengendalian teknik

Pengendalian kualitas adalah aktifitas pengendalian proses untuk mengukur ciri-ciri kualitas produk, membandingkan dengan spesifikasi atau persyaratan, dan mengambil tindakan penyehatan yang sesuai apabila ada perbedaan antara penampilan yang sebenarnya dan yang standar. Tujuan dari pengendalian kualitas adalah untuk mengendalikan kualitas produk atau jasa yang dapat memuaskan konsumen. Pengendalian kualitas statistik merupakan suatu alat tangguh yang dapat digunakan untuk mengurangi biaya, menurunkan cacat dan meningkatkan kualitas pada proses manufakturing. Pengendalian kualitas memerlukan pengertian dan perlu dilaksanakan oleh perancang, bagian inspeksi, bagian produksi sampai pendistribusian produk ke konsumen

c) Kondisi kerja

Kondisi kerja meliputi seperti pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai, hubungan kerja, kondisi iklim kerja dan lain-lain. Kondisi kerja yang mendukung pegawai akan meningkatkan motivasi serta kinerja dari pegawai.

d) Hubungan kerja

Hubungan antara pekerja dan pengusaha, terjadi setelah diadakan perjanjian oleh pekerja dengan pengusaha, di mana pekerja menyatakan kesanggupannya untuk bekerja pada

pengusaha dengan menerima upah dan di mana pengusaha menyatakan kesanggupannya untuk mempekerjakan pekerja dengan membayar upah. Perjanjian yang sedemikian itu disebut perjanjian kerja. Dari pengertian tersebut jelaslah bahwa hubungan kerja sebagai bentuk hubungan hukum lahir atau tercipta setelah adanya perjanjian kerja antara pekerja dengan pengusaha. hubungan kerja adalah kegiatan-kegiatan pengerahan tenaga/jasa seseorang secara teratur demi kepentingan orang lain yang memerintahnya (pengusaha/majikan) sesuai dengan perjanjian kerja yang telah disepakati.

e) Status pekerjaan

Status pekerjaan merupakan kedudukan atau posisi dalam suatu organisasi dalam bekerja.

f) Keamanan kerja

Keamanan kerja adalah unsur-unsur penunjang yang mendukung terciptanya suasana kerja yang aman, baik berupa materil maupun nonmateril.

g) Kehidupan pribadi

Kebutuhan pribadi yaitu layakanya kebutuhan *prestice* atau pengakuan dalam bekerja di organisasi tempat dia bekerja.

h) Penggajian

Gaji adalah salah satu hal yang penting bagi setiap pegawai yang bekerja dalam suatu perusahaan, karena dengan gaji yang diperoleh seseorang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Gaji juga merupakan unsur penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, sebab gaji adalah alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan pegawai, sehingga dengan gaji pegawai akan termotivasi untuk bekerja lebih giat.

Indikator pemberian motivasi menurut Hasibuan H. Malayu

S. P (2008:97) yaitu:

- 1) Gairah dan semangat kerja pegawai
- 2) Moral dan kepuasan kerja pegawai
- 3) Produktivitas kerja pegawai
- 4) Loyalitas dan kestabilan pegawai pada organisasi
- 5) Kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai
- 6) Mengefektifkan pengadaan pegawai
- 7) Suasana dan hubungan kerja yang baik
- 8) Kreativitas dan partisipasi pegawai yang tinggi
- 9) Tingkat kesejahteraan pegawai yang tinggi
- 10) Tingginya tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya

Sesuai indikator-indikator yang dikemukakan sebelumnya, indikator dalam motivasi cenderung berhubungan pada psikis pegawai. Motivasi pada psikis pegawai berdampak pada ketentraman dan kenyamanan pegawai dalam bekerja. Sehingga, terciptanya produktivitas, kreativitas dan etos kerja pegawai yang baik

D. Penelitian yang Relevan

- a. Penelitian yang dilakukan Wilhelmus Andiyanto dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Keluarga Berencana Dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Manggarai-Flores Nusa Tenggara Timur”. Penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh motivasi kerja kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada BKPP kabupaten Manggarai. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang berjumlah 70 orang, sehingga penelitian ini adalah penelitian sensus. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda, sebelum dilakukan uji regresi terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas serta uji asumsi klasik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor yang paling mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan, hal ini dibuktikan dengan nilai *standardized coefficient* yang terbesar. Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik dan kondusif penerapan kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya peningkatan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja pegawai.

- b. Penelitian yang dilakukan Regina Aditya Reza yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara”. Penelitian ini

bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dilaksanakan pada 112 pegawai PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Analisis data pada penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 17. Teknik sampling yang dipakai adalah metode sensus dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan *Alpha Cronbach*. Uji asumsi klasik dan analisis regresi liner berganda, untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

E. Kerangka Pikir

a. Pengaruh Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja pegawai, karena pada dasarnya kepemimpinan adalah tingkah laku seorang pemimpin dalam mendorong, mempengaruhi semangat kerja yang baik kepada bawahan. Pendapat para ahli mengemukakan bahwa terdapat empat fungsi manajemen yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, salah satunya adalah kepemimpinan. Pada umumnya setiap pemimpin selalu mengharapkan dan mengusahakan agar bawahannya mempunyai kemampuan dan kemauan untuk melaksanakan

serta menyelesaikan tugas yang diembannya dengan baik, agar sesuai sasaran tertentu yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai hanya dapat dicapai dengan mencocokkan pemimpin dengan situasi atau dengan mengubah situasi agar cocok dengan pemimpin, seperti kemampuan dan interaksi sesama pemimpin, bawahan dan atasan.

b. Pengaruh Motivasi dengan Kinerja Pegawai

Motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Agar pegawai dapat bekerja lebih optimal, maka pimpinan harus memberikan motivasi kepada pegawainya, sehingga berdampak pada peningkatan kinerjanya. Pemberian motivasi kepada pegawai dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu adanya motivasi positif seperti pemberian hadiah, bonus, penghargaan maupun kenaikan pangkat dan motivasi negatif, seperti pemberian peringatan/hukuman bagi pegawai yang melakukan kesalahan, skors terhadap pegawai yang melanggar peraturan dan sanksi dikeluarkan dari organisasi bila terbukti melakukan kesalahan yang fatal.

Motivasi mempunyai kekuatan kecenderungan seseorang/individu untuk melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah kepada sasaran dalam pekerjaan sebagai kepuasan, tetapi lebih lanjut merupakan perasaan senang atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan. Motivasi adalah suatu keadaan dalam diri seseorang yang mengaktifkan atau menggerakkan orang tersebut. Hal ini dapat diartikan bahwa dengan

motivasi, maka seseorang tergerak atau terdorong untuk berbuat sesuatu. Motivasi dipandang sebagai motor yang menimbulkan energi dalam diri seseorang dan dengan energi tersebut seseorang dapat berbuat sesuatu. Dengan demikian motivasi kerja berpengaruh terhadap penampilan seseorang (*performance*) sebagai sikap yang positif akan memberikan dampak pada kinerja pegawai dalam bidang tugasnya.

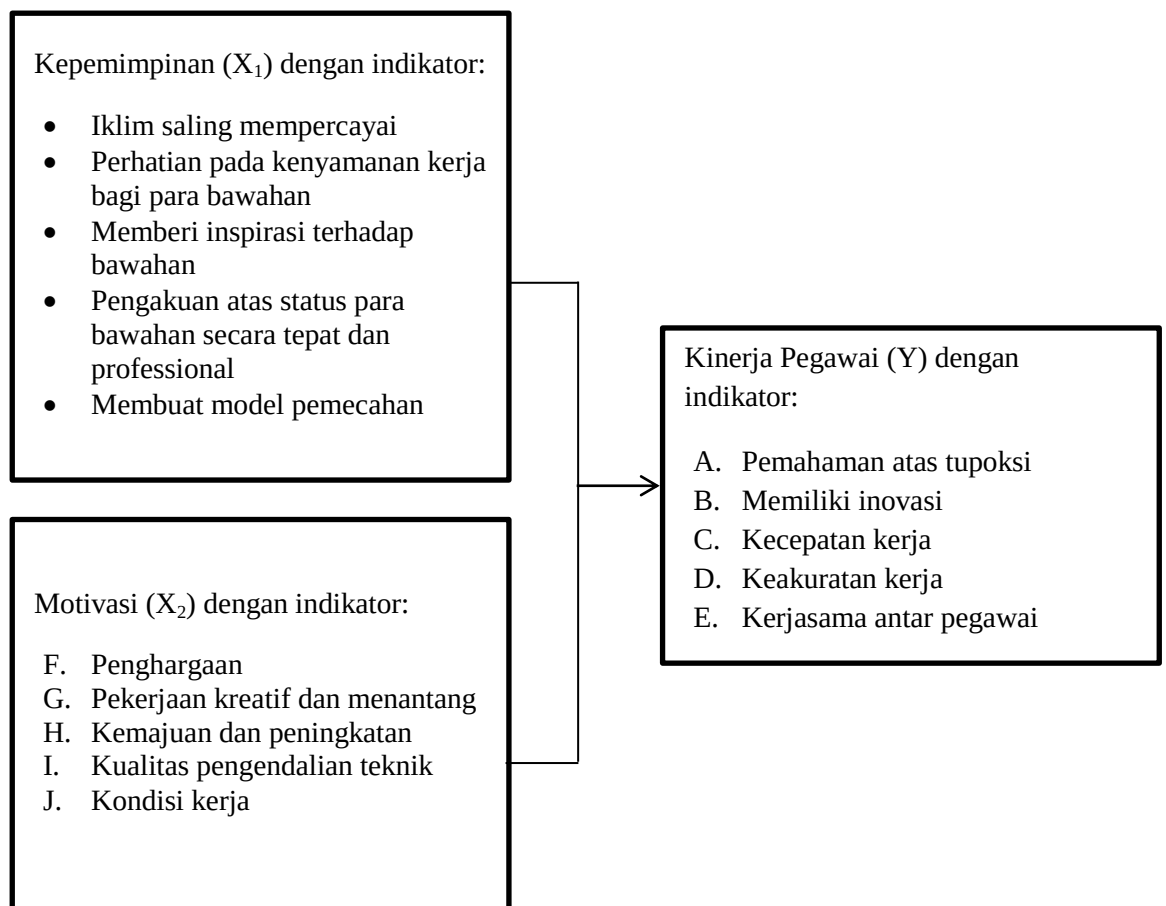
- c. Pengaruh kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai

Dalam upaya peningkatan kinerja pegawai dipengaruhi faktor-faktor yang mempengaruhi yaitu kepemimpinan dan motivasi. Kepemimpinan pada umumnya merupakan proses mempengaruhi bawahan untuk melakukan tugas atau pekerjaan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sehingga, pimpinan perlu mengetahui kondisi yang terjadi di dalam organisasinya agar perlakuan pimpinan tepat untuk memajukan organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin hendaknya memperhatikan kinerja pegawai, bersikap adil dengan sesama pegawai, saling mengingatkan jika melakukan kesalahan dan bersikap terbuka. Semakin efektif kepemimpinan di suatu organisasi semakin efektif juga kinerja pegawainya.

Demikian juga dengan motivasi semakin optimal pimpinan melakukannya semakin optimal kinerja pegawai dalam bekerja, sebaliknya jika motivasi rendah maka kinerja pegawai pun rendah. Pemberian motivasi bertujuan untuk mendorong pegawai agar lebih

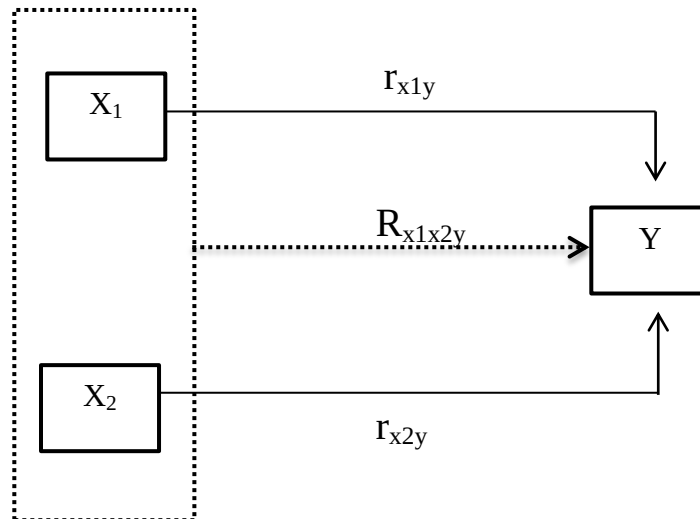
semangat dan bergairah dalam bekerja. Apabila semangat dan gairah kerja seorang pegawai dapat ditingkatkan dengan pemberian motivasi kerja yang tinggi. Jadi kedua komponen tersebut saling mendukung dan terkait untuk mencapai tujuan yaitu kinerja pegawai yang efektif dan optimal dalam bekerja.

Berdasarkan penjabaran tersebut, kerangka pikir penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

F. Paradigma Penelitian



Gambar 2. Paradigma Penelitian

Keterangan:

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Motivasi

Y = Kinerja Pegawai

—→ = Pengaruh antara kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) serta motivasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y)

.....→ = Pengaruh antara kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai

G. Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Ada pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) DIY.
2. Ada pengaruh antara motivasi dengan kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) DIY.

3. Ada pengaruh antara kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama dengan kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) DIY.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian *ex-post facto*. Penelitian *ex-post facto* bertujuan untuk meneliti fenomena yang sudah terjadi dan kemudian mencoba mencari keterkaitannya dengan variabel lain.

Pendekatan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur variabel bebas dan variabel terikat dengan menggunakan angka-angka yang diolah melalui analisis statistik.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) DIY. Penelitian ini dilaksanakan sejak tanggal 27 Juli 2015 hingga tanggal 27 Oktober 2015.

C. Variabel Penelitian

Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Terdapat dua variabel dalam penelitian ini yaitu:

- a. Variabel bebas
 - 1) Kepemimpinan (X_1)
 - 2) Motivasi (X_2)

b. Variabel terikat

Kinerja Pegawai (Y)

D. Definisi Operasional Variabel Penelitian

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian, dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan, dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. Beberapa indikator kepemimpinan sebagai standar untuk mengukur efektivitas pimpinan dalam melakukan kegiatan kepemimpinan di organisasinya yaitu:

- 1) Iklim saling mempercayai
- 2) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan
- 3) Memberi inspirasi
- 4) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional
- 5) Membuat model pemecahan

b. Motivasi

Motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar mengarah tercapainya tujuan organisasi. Indikator untuk mengukur motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) Penghargaan
- 2) Pekerjaan kreatif dan menantang
- 3) Kemajuan dan peningkatan
- 4) Kualitas pengendalian teknik
- 5) Kondisi kerja

c. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Muhammad Fadel (2009:195) yaitu:

- 1) Pemahaman atas tupoksi
- 2) Memiliki inovasi
- 3) Kecepatan kerja
- 4) Keakuratan kerja
- 5) Kerjasama antar pegawai

E. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini yang menjadi populasinya adalah seluruh pegawai Badan Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) DIY kecuali Kepala Balai, sehingga total populasinya berjumlah 40 orang.

Melihat jumlah populasi hanya sebesar 40 orang, maka layak untuk diambil semua. Pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus, hal itu karena ditinjau dari wilayahnya penelitian ini hanya meliputi daerah atau subyek yang sangat sempit. Sehingga peneliti merasa perlu untuk meneliti secara keseluruhan tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu (Suharsimi Arikunto, 2013:115).

F. Teknik Pengumpulan Data

a. Observasi

Observasi dilakukan dengan pihak kantor dinas saat pra survey dalam hal ini guna mengetahui permasalahan yang berhubungan dengan topik penelitian.

b. Dokumentasi

Pengumpulan data dengan cara dokumentasi yaitu untuk mengumpulkan data yang berhubungan dengan penelitian tentang organisasi yang diteliti. Adapun data-data yang dicari adalah profil dari BPKB DIY yang berisi dari sejarah, struktur organisasi, visi misi dan fungsi organisasi tersebut.

c. Angket/Kuesioner

Angket/kuesioner yaitu pengumpulan data yang dilakukan melalui penyebaran pertanyaan yang disusun dalam satu kumpulan kepada responden. Bentuk kuesioner bersifat tertutup yaitu responden diberi alternatif pilihan jawaban pada setiap pertanyaan. Seluruh variabel akan diukur menggunakan skala bertingkat dengan skala 1 sampai 4. Masing-

masing alternatif jawaban diberi nilai sebagai berikut: 1=sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3=setuju, dan 4 sangat setuju. Hal ini dilakukan untuk menghilangkan jawaban responden yang bersifat ragu-ragu. Jawaban yang bersifat ragu-ragu akan menghilangkan banyak data penelitian, sehingga mengurangi informasi yang dapat diambil dari responden. Untuk pernyataan yang sifatnya berkebalikan skornya juga dibalik.

Kuesioner terdiri dari pertanyaan maupun pernyataan yang berkaitan dengan pengukuran variabel penelitian dalam hal ini adalah kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pegawai.

G. Instrumen Penelitian

a. Kisi-Kisi Instrumen

Kisi-kisi instrumen penelitian terdiri dari beberapa indikator yang sesuai dengan butir-butir pertanyaan pada angket atau kuesioner, kisi-kisi instrumen kepemimpinan adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Kisi-kisi angket kepemimpinan

No.	Indikator	Nomor Butir Pertanyaan	Jumlah
1.	Iklim saling mempercayai	1, 2, 3, 4	4
2.	Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan	5, 6, 7, 8, 9, 10	6
3.	Memberi inspirasi terhadap bawahan	11, 12, 13, 14, 15	5
4.	Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional	16, 17, 18, 19	4
5.	Membuat model pemecahan	20, 21, 22	3
TOTAL			22

Kisi-kisi angket motivasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Kisi-kisi angket motivasi

No.	Indikator	Nomor Butir Pertanyaan	Jumlah
1.	Penghargaan	1, 2, 3, 4, 5	5
2.	Pekerjaan kreatif dan menantang	6, 7, 8, 9, 10	5
3.	Kemajuan dan peningkatan	11, 12, 13, 14	4
4.	Kualitas pengendalian teknik	15, 16, 17, 18	4
5.	Kondisi kerja	19, 20, 21, 22, 23, 24	6
TOTAL			24

Sedangkan kisi-kisi instrumen kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Kisi-kisi angket kinerja pegawai

No.	Indikator	Nomor Butir Pertanyaan	Jumlah
1.	Pemahaman atas tupoksi	1, 2, 3, 4, 5	5
2.	Memiliki inovasi	6, 7, 8, 9, 10	5
3.	Kecepatan kerja	11, 12, 13, 14	4
4.	Keakuratan kerja	15, 16, 17, 18	4
5.	Kerjasama antar pegawai	19, 20, 21, 22	4
TOTAL			22

b. Hasil Uji Instrumen

Beberapa karakteristik instrumen yang baik adalah valid dan reliabel. Valid artinya suatu instrumen dapat dikatakan valid jika betul-betul mengukur apa yang hendak diukur secara tepat. Reliabel, artinya

suatu instrumen dapat dikatakan reliabel atau handal jika ia mempunyai hasil yang taat asas (*consistent*) (Zainal Arifin, 201:69). Uji instrumen dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

a. Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mendapatkan tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen. Pengujian validitas ini dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi *Product Moment* dari Pearson, yaitu:

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

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi antara variabel X dan Y
 $\sum X$ = Jumlah skor butir soal
 $\sum Y$ = Jumlah skor total
 $\sum XY$ = Jumlah perkalian antara skor X dan skor Y
 $\sum X^2$ = Jumlah kuadrat dari skor butir
 $\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat dari skor total
 N = Jumlah responden

(Suharsimi Arikunto, 2013:213)

Harga r_{hitung} kemudian dikonsultasikan dengan r_{tabel} pada taraf signifikansi 5% yaitu 0,361 dengan $N=30$. Butir pernyataan dikatakan valid jika r_{hitung} sama dengan atau lebih besar dari r_{tabel} . Jika r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} maka butir pernyataan tersebut tidak valid. Butir instrumen dianalisis dengan menggunakan program *SPSS Statistics 18.00*.

Jumlah pernyataan awal angket variabel kepemimpinan (X_1) adalah 22 butir, variabel motivasi (X_2) adalah 24 butir, dan variabel kinerja pegawai (Y) adalah 22 butir. Setelah diuji cobakan kepada 30

pegawai di Badan Perpustakaan dan Arsip Daerah (BPAD) Daerah Istimewa Yogyakarta, diperoleh 1 butir pernyataan gugur dalam angket kepemimpinan, 6 butir pernyataan gugur dalam angket motivasi, 1 butir pernyataan gugur dalam angket kinerja karyawan.

Hasil penghitungan uji validitas butir instrumen dapat dilihat pada tabel 4 dibawah ini:

Tabel 4. Hasil Perhitungan Uji Validitas Instrumen

Variabel	Jumlah Butir Awal	Jumlah Butir Gugur	Nomor Butir Gugur	Jumlah Butir Valid
Kepemimpinan	22	1	6	21
Motivasi	24	6	1,7,9,13,23,24	18
Kinerja Karyawan	22	1	14	21

b. Uji reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat atau derajat konsistensi dari suatu instrumen. Sugiyono (2012:173), mengatakan bahwa instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Untuk menghitung reliabilitas instrumen digunakan rumus *Cronbach Alpha* (α).

Rumusnya ialah:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma h^2}{\sigma^2 t} \right)$$

Keterangan:

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma h^2$ = jumlah varians butir

$\sigma^2 t$ = varians total

(Suharsimi Arikunto, 2013:239)

Hasil perhitungan dengan rumus tersebut kemudian diinterpretasikan dengan tingkat keterandalan koefisien korelasi.

Tabel 5. Interpretasi Nilai r

Besarnya Nilai r	Interpretasi
0,800 sampai dengan 1,00	Tinggi
0,600 sampai dengan 0,800	Cukup
0,400 sampai dengan 0,600	Agak rendah
0,200 sampai dengan 0,400	Rendah
0,000 sampai dengan 0,200	Sangat rendah

(Suharsimi Arikunto, 2013:319)

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan program *SPSS Statistics 18.00* untuk mempermudah perhitungan. Jika r_{hitung} sama dengan atau lebih besar dari 0,600 maka instrumen tersebut reliabel, sebaliknya jika r_{hitung} lebih kecil dari 0,600 maka instrumen tersebut tidak reliabel. Hasil perhitungan uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 6. Hasil uji reliabilitas

No	Variabel	Koefisien <i>Alfa Cronbach</i>	Keterangan
1	Kepemimpinan	0,884	Tinggi
2	Motivasi	0,735	Cukup
3	Kinerja Pegawai	0,950	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah

H. Teknik Analisis Data

a. Uji Prasyarat Analisis

1) Uji Normalitas

Uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah variabel bebas, variabel terikat atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Jika berdistribusi tidak normal maka analisis nonparametrik dapat digunakan. Namun jika berdistribusi normal, maka analisis parametrik termasuk model-model regresi dapat digunakan.

Uji normalitas dapat menggunakan rumus Chi-Kuadrat :

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_h)^2}{f_h}$$

Keterangan :

X^2 = Chi-Kuadrat

f_o = Frekuensi yang diobservasi

f_h = Frekuensi yang diharapkan

Suharsimi Arikunto (2013: 360-363)

Untuk mengetahui apakah distribusi frekuensi masing-masing variabel normal atau tidak, dapat dilakukan dengan membandingkan harga X^2 dengan harga kritik X^2 pada taraf signifikansi 5%. Jika harga X^2 lebih besar dari harga kritik X^2 berarti data yang diperoleh tidak berdistribusi normal. Sebaliknya jika harga X^2 lebih kecil atau sama dengan harga kritik X^2 , maka data yang diperoleh berdistribusi normal.

2) Uji Linearitas

Uji linieritas dimaksudkan untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat mempunyai hubungan linier atau tidak. Uji linieritas dilakukan dengan menggunakan harga koefisien signifikansi. Hubungan antar variabel dikatakan signifikan jika signifikansi $> 0,05$. Untuk mengetahui hal tersebut digunakan uji F dengan rumus

$$F_{reg} = \frac{RK_{reg}}{RK_{res}}$$

Keterangan:

F_{reg} : nilai F untuk garis regresi

RK_{reg} : rerata kuadrat garis regresi

RK_{res} : rerata kuadrat residu

(Sutrisno Hadi, 2004:13)

Jika F_{hitung} lebih kecil atau sama dengan F_{tabel} pada taraf signifikansi 5%, maka hubungan variabel bebas dengan variabel terikat dinyatakan linear. Jika harga F_{hitung} lebih besar atau sama dengan F_{tabel} maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat tidak linier.

3) Uji Multikolinearitas

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat inter korelasi antar variabel bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan menggunakan nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)* merupakan faktor inflasi penyimpangan baku kuadrat. Besaran *tolerance* adalah 10% atau 0,10 dan VIF adalah 10. Jika nilai *tolerance* lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10

maka tidak akan terjadi multikolinieritas. Jika nilai *tolerance* kurang dari 0,10 dan nilai VIF lebih dari 10 maka terjadi multikolinieritas (Danang Sunyoto, 2007:93).

b. Analisis Univariat

Analisis univariat digunakan untuk menilai kesimpulan skor masing-masing variabel berupa tendensi sentral. Analisis univariat yang digunakan meliputi nilai *Mean (Me)*, *Median (Md)*, *Modus (Mo)*, *Standar Deviasi (SD)*, tabel distribusi frekuensi, histogram, tabel kategori kecenderungan variabel, serta *pie chart*.

1) *Mean (Me)*

$$Me = \frac{\sum f_i X_i}{\sum f_i}$$

Keterangan:

Me = Nilai rata-rata

$\sum f_i$ = Jumlah data

$f_i X_i$ = Produk perkalian antara f_i pada tiap interval data dengan tanda kelas (X_i). Tanda kelas (X_i) adalah rata-rata dari nilai terendah dan tertinggi setiap interval atau data.

(Sugiyono, 2005: 54)

2) *Median (Md)*

$$Md = b + p \left[\frac{\frac{1}{2} n - F}{f} \right]$$

Keterangan:

Md = Median

b = Batas bawah

p = Panjang kelas interval dengan frekuensi terbanyak

n = Banyak data

F = Jumlah frekuensi sebelum kelas median

f = Frekuensi kelas median

(Sugiyono, 2005:53)

3) *Modus (Mo)*

$$Mo = b + p \left[\frac{b_1}{b_1 + b_2} \right]$$

Keterangan:

Mo = Modus

b = Batas kelas interval dengan frekuensi terbanyak

p = Panjang kelas interval dengan frekuensi terbanyak

b_1 = Frekuensi kelas modus dikurangi frekuensi terdekat sebelumnya

b_2 = Frekuensi kelas modus dikurangi frekuensi terdekat sesudahnya

(Sugiyono, 2005:52)

4) *Standar Deviasi (SD)*

$$S = \sqrt{\frac{\sum f_i (X_1 - x)^2}{n - 1}}$$

Keterangan:

S = Standar deviasi/Simpangan baku

f_i = Jumlah data

$X_1 - x$ = Simpangan

n = Jumlah responden

(Sugiyono, 2005: 87)

5) *Tabel Distribusi Frekuensi*

Tabel distribusi frekuensi masing-masing variabel dihitung

dengan cara:

a) Menghitung jumlah kelas interval

Jumlah kelas interval dihitung dengan rumus *Sturges*, yaitu:

$$k = 1 + 3,3 \log n$$

Keterangan:

k = jumlah kelas data
n = jumlah data observasi
log = logaritma

b) Menghitung rentang data

$$\text{Rentang data} = \text{data terbesar} - \text{data terkecil}$$

c) Menghitung panjang kelas

$$\text{Panjang kelas} = \frac{\text{rentang kelas}}{\text{jumlah kelas interval}}$$

6) Histogram

Histogram masing-masing variabel dibuat berdasarkan frekuensi pada tabel distribusi frekuensi masing-masing variabel.

7) Tabel Kecenderungan Variabel

Kecenderungan masing-masing variabel ditentukan dengan cara mengkategorisasikan skor yang diperoleh menggunakan *Mean ideal (Mi)* dan nilai standar deviasi ideal (*SDi*). Kategorisasi untuk menentukan kecenderungan variabel adalah:

1. Golongan atas : $Mi + 1.SDi$ ke atas
2. Golongan sedang : $Mi - 1.SDi$ sampai $Mi + 1.SDi$
3. Golongan rendah : $Mi - 1.SDi$ ke bawah

(Sutrisno Hadi, 2001: 135)

Kategori kecenderungan variabel dengan rumus tersebut digunakan untuk mengukur nilai ideal variabel prestasi belajar, lingkungan belajar, dan minat belajar. Kategori kecenderungan

variabel prestasi belajar adalah rendah, sedang, dan tinggi. Kategori kecenderungan variabel lingkungan belajar adalah tidak kondusif, cukup kondusif, dan kondusif. Kategori kecenderungan variabel minat belajar adalah rendah, sedang, dan tinggi.

8) Diagram Lingkaran (*Pie Chart*)

Diagram lingkaran (*pie chart*) dibuat berdasarkan kecenderungan variabel yang telah disajikan dalam tabel kecenderungan variabel.

c. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi sederhana dan analisis regresi ganda. Analisis regresi sederhana digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas pertama (X_1) atau variabel kedua (X_2) terhadap variabel terikat (Y). Analisis regresi ganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas baik pertama dan kedua secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

1) Analisis Regresi Sederhana

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (hipotesis 1), pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai (hipotesis 2), pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai (hipotesis 3). Langkah-langkahnya sebagai berikut:

- a) Membuat persamaan garis regresi satu prediktor

$$Y = aX + K$$

Keterangan:

Y = Kriteria

X = Prediktor

a = Bilangan koefisien

K = Konstanta

(Sutrisno Hadi, 2004:1)

Persamaan tersebut menunjukkan nilai koefisien korelasi variabel bebas (X) sebesar a, artinya apabila nilai koefisien variabel bebas (X) meningkat 1 poin maka nilai variabel terikat (Y) meningkat sebesar a dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap.

- b) Mencari koefisien korelasi sederhana r_{x_1y} , r_{x_2y} , antara X_1 dengan Y, X_2 dengan Y

Rumus:

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

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi antara X dan Y

N = Jumlah subyek/responden

$\sum XY$ = Jumlah perkalian X dan Y

$\sum X$ = Jumlah skor butir pernyataan

$\sum Y$ = Jumlah skor total pernyataan

$\sum x^2$ = Jumlah kuadrat skor butir pernyataan

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat skor total pernyataan

(Suharsimi Arikunto, 2013:213)

Jika r_{hitung} lebih besar atau sama dengan r_{tabel} pada taraf signifikansi 5% maka terdapat hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Jika koefisien korelasi r_{hitung} lebih kecil dari

r_{tabel} pada taraf signifikansi 5%, maka tidak terdapat hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat.

- c) Mencari koefisien determinasi $r^2_{x_1y}$, $r^2_{x_2y}$ antara X_1 dengan Y , X_2 dengan Y

Koefisien determinasi menunjukkan besarnya pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) dengan rumus:

$$r^2_{x_1y} = \frac{a_1 \sum x_1y}{\sum y^2}$$

$$r^2_{x_2y} = \frac{a_2 \sum x_2y}{\sum y^2}$$

Keterangan:

$r^2_{x_1y}$ = Koefisien determinasi antara X_1 dengan Y

$r^2_{x_2y}$ = Koefisien determinasi antara X_2 dengan Y

a_1 = Koefisien prediktor X_1

a_2 = Koefisien prediktor X_2

$\sum x_1y$ = Jumlah produk antara X_1 dengan Y

$\sum x_2y$ = Jumlah produk antara X_2 dengan Y

(Sutrisno Hadi, 2004:22)

2) Analisis Regresi Ganda

Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis ketiga yakni kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Adapun langkah-langkah yang harus ditempuh adalah:

- a) Membuat persamaan garis regresi dua prediktor dengan rumus:

$$Y = (a_1X_1) + (a_2X_2) + K$$

Keterangan:

Y = Kriteria

K = Bilangan konstan

X_1, X_2 = Prediktor 1, Prediktor 2

a_1, a_2 = Koefisien prediktor 1, koefisien prediktor 2

(Sutrisno Hadi, 2004:18)

Persamaan tersebut memiliki arti apabila nilai koefisien variabel bebas (X_1), meningkat 1 poin maka nilai variabel terikat (Y) meningkat sebesar a_1 dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap. Begitu juga jika nilai koefisien variabel bebas (X_2) meningkat 1 poin maka variabel terikat (Y) akan meningkat sebesar a_2 atau a_3 dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap.

b) Mencari koefisien korelasi (R)

Koefisien ganda ($R_{y(1,2)}$) digunakan untuk mencari hubungan variabel X_1 , X_2 dengan Y , Rumus:

$$R_{y(1,2)} = \sqrt{\frac{a_1 \sum x_1 y + a_2 \sum x_2 y}{\sum y^2}}$$

Keterangan:

$R_{y(1,2)}$ = koefisien korelasi antara Y dengan X_1 , dan X_2

a_1 = koefisien prediktor X_1

a_2 = koefisien prediktor X_2

$\sum x_1 y$ = jumlah produk antara X_1 dan Y

$\sum x_2 y$ = jumlah produk antara X_2 dan Y

(Sutrisno Hadi, 2004:22)

Jika R_{hitung} lebih besar dari R_{tabel} dengan taraf signifikansi 5% maka terdapat hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat.

c) Mencari koefisien determinasi ganda

Koefisien determinasi ganda $R^2_{y(1,2)}$ menunjukkan berapa besar pengaruh variabel bebas X_1 dan X_2 secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Y), dengan rumus sebagai berikut:

$$R_{y(1,2)}^2 = \frac{a_1 \sum X_1 Y + a_2 \sum X_2 Y}{\sum Y^2}$$

Keterangan:

$R_{y(1,2)}^2$ = Koefisien korelasi antara X_1 , X_2 , dengan Y

a_1 = Koefisien prediktor X_1

a_2 = Koefisien prediktor X_2

$\sum X_1 Y$ = Jumlah produk antara X_1 dan Y

$\sum X_2 Y$ = Jumlah produk antara X_2 dan Y

(Sutrisno Hadi, 2004:22)

d) Menguji signifikansi dengan uji F

Uji F digunakan untuk menguji signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas pertama (X_1) dan variabel bebas kedua (X_2) secara bersama-sama terhadap variabel terikat, dengan rumus:

$$F_{reg} = \frac{R^2(N - m - 1)}{m(1 - R^2)}$$

Keterangan:

F_{reg} = Harga F garis regresi

N = Cacah kasus

m = Cacah prediktor

R = Koefisien korelasi antara kriterium dengan prediktor-prediktor

(Sutrisno Hadi, 2004:23)

Apabila F_{hitung} sama dengan atau lebih besar dari F_{tabel} pada taraf signifikansi 5%, maka pengaruh variabel bebas pertama (X_1) dan variabel bebas kedua (X_2) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Y) adalah signifikan. Sebaliknya, apabila F_{hitung} lebih kecil dari F_{tabel} pada taraf signifikansi 5% maka pengaruh variabel bebas pertama (X_1) dan variabel bebas

kedua (X_2) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Y) adalah tidak signifikan.

e) Mencari besarnya sumbangan setiap variabel bebas terhadap variabel terikat

i. Sumbangan Relatif (SR%)

Sumbangan relatif adalah persentase perbandingan yang diberikan oleh masing-masing variabel bebas yang diteliti kepada variabel terikat. Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$SR\% = \frac{a \sum xy}{JK_{reg}}$$

Keterangan:

SR% = Sumbangan relatif dari suatu prediktor

a = Koefisien prediktor

$\sum xy$ = Jumlah produk antara X dan Y

JK_{reg} = Jumlah kuadrat regresi

(Sutrisno Hadi, 2004:36)

ii. Sumbangan Efektif (SE%)

Sumbangan efektif merupakan perbandingan efektivitas yang diberikan suatu variabel bebas kepada variabel terikat dengan variabel bebas lain yang diteliti maupun yang tidak diteliti, dengan rumus:

$$SE\% = SR\% \times R^2$$

Keterangan:

SE% = Sumbangan efektif dari suatu prediktor

SR% = Sumbangan relatif dari suatu prediktor

R^2 = Koefisien determinasi

(Sutrisno Hadi, 2004:39)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) DIY

Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) DIY sebagai unit pelaksana teknis dinas yang mempunyai tugas melaksanakan pengkajian, pengembangan, pendidikan, pelatihan tenaga pendidik dan kependidikan pendidikan non formal dan pelatihan tenaga kependidikan pendidikan nonformal dan informal. Selanjutnya BPKB mempunyai fungsi:

1. Penyusunan program Balai Pengembangan Kegiatan Belajar.
2. Pengkajian masalah, potensi, program, teori, dan kebijakan pendidikan nonformal dan informal.
3. Penyusunan rancangan, pelaksanaan uji coba, pembakuan, dan penggandaan model dan program pendidikan nonformal dan informal, pelaksanaan pengembangan model dan program pendidikan nonformal dan informal.
4. Penyelenggaraan pendidikan, pelatihan, dan pendampingan terhadap tenaga kependidikan pendidikan nonformal dan informal.
5. Pemberian pelayanan dan fasilitasi terhadap kegiatan penyuluhan, bantuan dan bimbingan teknis kepada lembaga penyelenggara program pendidikan nonformal dan informal.
6. Penyuluhan dan evaluasi dalam rangka pengembangan model dan program pendidikan nonformal dan informal.

7. Penyelenggaraan layanan umum untuk konsultasi : perencanaan, tata cara penyelenggaraan, dan evaluasi program pendidikan nonformal dan informal.
8. Penyebarluasan informasi hasil kajian, pengembangan model, dan program pendidikan nonformal dan informal.
9. Penyelenggaraan ketatausahaan.
10. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan program balai pengembangan kegiatan belajar.
11. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

Visi BPKB sebagai “ pusat pengkajian, pengembangan model, modul, bahan ajar, media pembelajaran dan Pendidikan Pelatihan Tenaga Pendidik dan Kependidikan Pendidikan Nonformal Informal dan Pendidikan Anak Usia Dini.

Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka BPKB mempunyai misi sebagai berikut:

1. Mengkaji dan mengembangkan model, modul, bahan ajar, dan media pembelajaran pada pendidikan nonformal, informal, dan pendidikan anak usia dini;
2. Memfasilitasi pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengembangan profesi melalui pemanfaatan model, modul, bahan ajar, dan media pembelajaran untuk keperluan pendidikan nonformal, informal, dan pendidikan anak usia dini;

3. Meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan pada pendidikan nonformal, informal, dan pendidikan anak usia dini.

Pada tahun 2015 sumber daya manusia BPKB Provinsi DIY berjumlah 41 orang dengan perincian sebagai berikut :

1. Seorang Kepala Balai
2. Seorang Kepala Sub Bagian Tata Usaha
3. Dua orang Kepala Seksi, yaitu Kepala Seksi Program dan Pengembangan dan Kepala Seksi Pemberdayaan
4. Lima belas Tenaga Fungsional Pamong Belajar
5. Empat belas Tenaga Fungsional Umum

B. Deskripsi Hasil Penelitian

Deskripsi hasil penelitian berisi tentang pengujian variabel bebas terhadap variabel terikat. Jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 40 pegawai di Balai Pengembangan dan Kegiatan Belajar Daerah Istimewa Yogyakarta. Analisis data yang dimaksud meliputi penyajian *Mean* (M), *Median* (Me), *Modus* (Mo), dan *Standar Deviasi* (SD). Selain itu, disajikan pula tabel distribusi frekuensi, histogram distribusi frekuensi setiap variabel dan dilanjutkan dengan penentuan kecenderungan variabel yang disajikan dalam bentuk tabel dan diagram lingkaran (*pie chart*).

a. Kepemimpinan

Data mengenai variabel kepemimpinan diperoleh dari lembar angket yang terdiri 21 butir pernyataan dengan menggunakan skala *likert*, terdiri dari empat alternatif jawaban. Berdasarkan 21 butir pernyataan yang ada dengan jumlah responden 40 pegawai, menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memperoleh skor tertinggi 70 dan skor terendah 44. Hasil analisis dengan menggunakan program *SPSS Statistics 18.0 for Windows* menunjukkan *Mean* (M) sebesar 58,9; *Median* (Me) sebesar 58,5; *Modus* (Mo) sebesar 63; dan *Standar Deviasi* (SD) sebesar 5,68.

Berikut merupakan langkah-langkah menyusun distribusi frekuensi yaitu:

1) Menentukan Jumlah Kelas Interval

$$\begin{aligned}
 &= 1 + 3,3 \log n \\
 &= 1 + 3,3 \log 40 \\
 &= 1 + 3,3 (1,60) \\
 &= 1 + 5,28 \\
 &= 6,28 \text{ dibulatkan } 6
 \end{aligned}$$

2) Menentukan Rentang Kelas (*Range*)

$$\begin{aligned}
 \text{Rentang Kelas} &= (\text{skor maksimum} - \text{skor minimum}) \\
 &= 70 - 44 \\
 &= 26
 \end{aligned}$$

3) Menentukan Panjang Kelas Interval

$$\text{Panjang kelas} = \frac{\text{rentang kelas}}{\text{jumlah kelas interval}}$$

$$= \frac{26}{6}$$

$$= 4,33 \text{ (dibulatkan 5)}$$

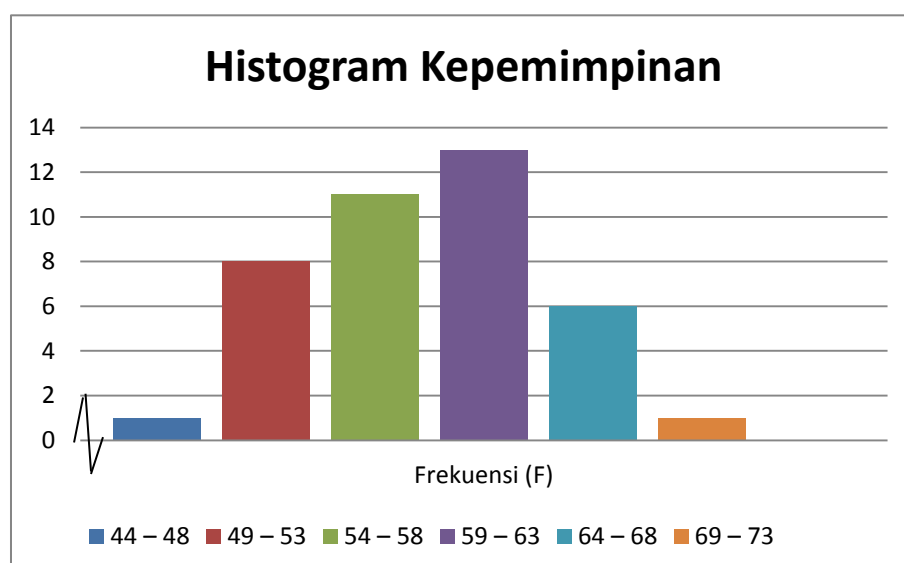
Distribusi frekuensi variabel kepemimpinan dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 7. Distribusi frekuensi variabel kepemimpinan

No	Kelas Interval	Frekuensi (F)	Persen (%)
1	44 – 48	1	2,5
2	49 – 53	8	20
3	54 – 58	11	27,5
4	59 – 63	13	32,5
5	64 – 68	6	15
6	69 – 73	1	2,5
Jumlah		40	100

Sumber: Data Primer

Berdasarkan tabel diatas, distribusi frekuensi variabel kepemimpinan maka dapat digambarkan dalam histogram sebagai berikut:



Gambar 3. Histogram Distribusi Frekuensi Kepemimpinan

Data variabel penelitian kemudian digolongkan ke dalam kategori kecenderungan kepemimpinan yang dapat diketahui menggunakan skor ideal. Skor ideal tersebut dapat menjadi tiga kategori kecenderungan, yaitu:

$$\begin{aligned}\text{Kelompok tinggi} & : M_i + 1.SD_i \leq X \\ \text{Kelompok sedang} & : M_i - 1.Sd_i \leq X < M_i + 1.Sd_i \\ \text{Kelompok rendah} & : X < M_i - 1.Sd_i\end{aligned}$$

(Saifudin Azwar, 2001:108)

Mean ideal (M_i) dan *Standar Deviasi* (SD_i) diperoleh berdasarkan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Mean ideal} & = \frac{1}{2} (\text{skor tertinggi} + \text{skor terendah}) \\ & = \frac{1}{2} (70 + 44) \\ & = 57\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Standar Deviasi ideal} & = \frac{1}{6} (\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}) \\ & = \frac{1}{6} (70 - 44) \\ & = 4,3 \text{ dibulatkan } 4\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kelompok tinggi} & = M_i + 1.SD_i \leq X \\ & = 57 + 4 \leq X \\ & = 61 \leq X\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kelompok sedang} & = M_i - 1.Sd_i \leq X < M_i + 1.Sd_i \\ & = 57 - 4 \leq X < 61 \\ & = 53 \leq X < 61\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kelompok rendah} & = X < M_i - 1.Sd_i \\ & = X < 57 - 4\end{aligned}$$

$$= X < 53$$

Berdasarkan perhitungan diatas, berikut merupakan tabel distribusi frekuensi kecenderungan kepemimpinan, yaitu:

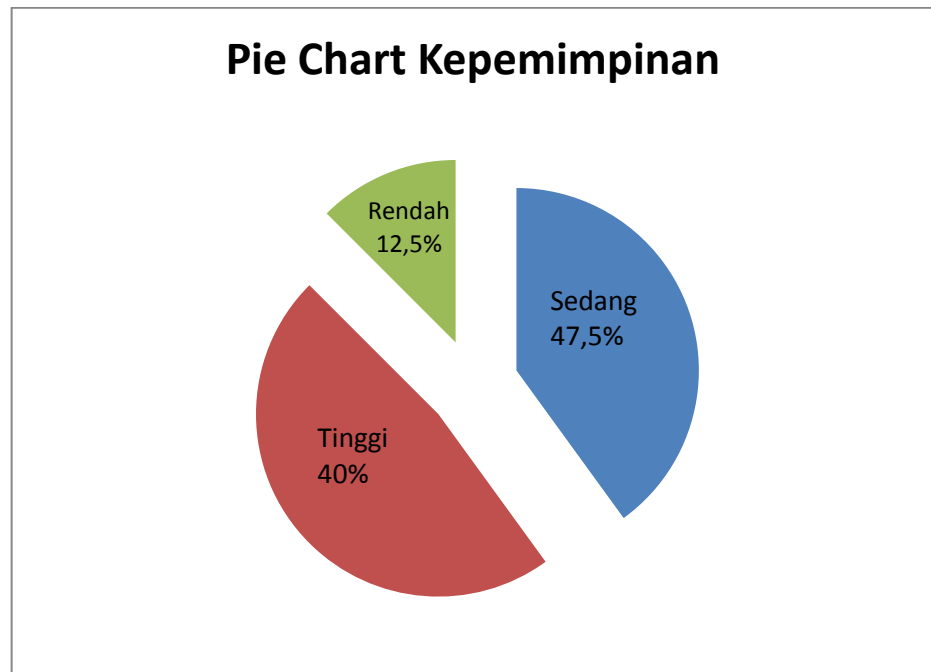
Tabel 8. Distribusi frekuensi kecenderungan variabel kepemimpinan

No	Rentang Skor (X)	Frekuensi (F)	Persen (%)	Kategori
1	$61 \leq X$	16	40	Tinggi
2	$53 \leq X < 61$	19	47,5	Sedang
3	$X < 53$	5	12,5	Rendah
Jumlah		40	100	

Sumber: Data Primer

Berdasarkan tabel di atas, frekuensi kecenderungan variabel kepemimpinan menunjukkan bahwa yang berada pada rentang skor lebih dari atau sama dengan 61 masuk pada kategori tinggi sebanyak 16 pegawai (40%), rentang skor antara 53 sampai 61 masuk pada kategori sedang sebanyak 19 pegawai (47,5%), dan rentang skor kurang dari 53 masuk kategori rendah sebanyak 5 pegawai (12,5%).

Kecenderungan variabel kepemimpinan dalam diagram pie (*Pie Chart*), sebagai berikut:



Gambar 4. *Pie chart* variabel kepemimpinan

Berdasarkan *pie chart* kecenderungan variabel kepemimpinan, ditunjukkan bahwa pegawai yang merasakan peran kepemimpinan sudah berjalan dengan baik pada kategori tinggi sebanyak 16 pegawai (40%), pada kategori sedang sebanyak 19 pegawai (47,5%), dan pada kategori rendah sebanyak 5 pegawai (12,5%). Hasil kecenderungan variabel kepemimpinan menunjukkan bahwa pegawai yang merasakan peran kepemimpinan pada kategori sedang dan rendah apabila dijumlahkan skornya lebih besar daripada jumlah kategori tinggi. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa peran kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar DIY belum optimal.

Hal lain yang dapat menunjukkan belum optimalnya kepemimpinan terhadap pegawai yaitu pada indikator memiliki inovasi. Butir soal nomor 6 menyatakan bahwa pimpinan saya selalu memperhitungkan yang dibutuhkan oleh bawahannya memiliki jawaban sebagai berikut:

Tabel 9. Jawaban Siswa untuk Butir Soal Nomor 6

No	Jawaban responden	Frekuensi	Persen (%)
1	Sangat setuju	3	7,5
2	Setuju	17	42,5
3	Tidak setuju	18	45
4	Sangat tidak setuju	2	5
Jumlah			100

Sumber: Data Primer Hasil Pengisian Angket

Berdasarkan tabel 19 diatas diketahui pegawai yang merasa sangat setuju kepemimpinan sudah optimal sebanyak 7,5%, pegawai yang setuju sebanyak 42,5%. Adapun pegawai yang tidak setuju sebanyak 45% bahkan yang merasa sangat tidak setuju sebanyak 5%. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa belum optimalnya kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

b. Motivasi

Data variabel motivasi diperoleh dari lembar angket yang terdiri dari 18 butir pernyataan dengan menggunakan skala *Likert* yang terdiri dari empat alternatif jawaban. Berdasarkan 18 butir pernyataan tersebut dengan jumlah responden 40 menunjukkan bahwa variabel motivasi memperoleh skor tertinggi sebesar 62 dan skor minimum sebesar 50. Hasil analisis menggunakan program *SPSS Statistics 20.0 for Windows*

menunjukkan *Mean*(M) sebesar 54,8; *Median* (Me) sebesar 54; *Modus* (Mo) sebesar 53; dan *Standar Deviasi* (SD) sebesar 3,579106.

Selanjutnya adalah menyusun distribusi frekuensi variabel motivasi dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Menentukan Jumlah Kelas Interval

$$\begin{aligned}
 &= 1 + 3,3 \log n \\
 &= 1 + 3,3 \log 40 \\
 &= 1 + 3,3 (1,60) \\
 &= 1 + 5,28 \\
 &= 6,28 \text{ dibulatkan } 7
 \end{aligned}$$

2) Menentukan Rentang Kelas (*Range*)

$$\begin{aligned}
 \text{Rentang Kelas} &= (\text{skor maksimal} - \text{skor minimum}) \\
 &= 62 - 50 \\
 &= 12
 \end{aligned}$$

3) Menentukan Panjang Kelas Interval

$$\begin{aligned}
 \text{Panjang Kelas} &= \frac{\text{rentang kelas}}{\text{jumlah kelas interval}} \\
 &= \frac{12}{7} \\
 &= 1,71 \text{ dibulatkan menjadi } 2
 \end{aligned}$$

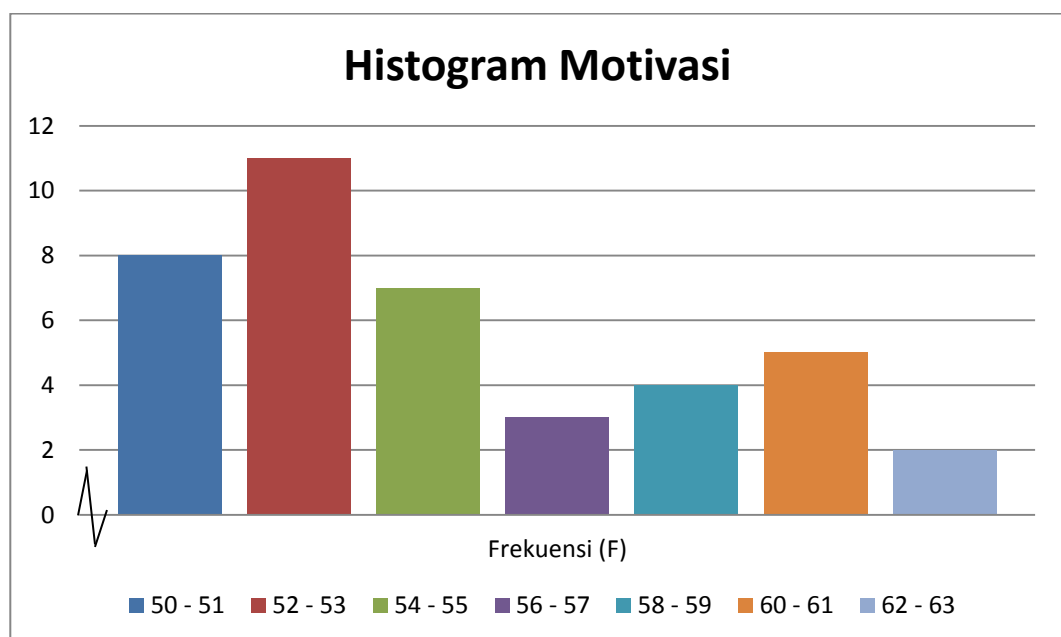
Distribusi frekuensi variabel motivasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 10. Distribusi frekuensi variabel motivasi

No	Kelas Interval	Frekuensi (F)	Persen (%)
1	50 – 51	8	20
2	52 – 53	11	27,5
3	54 – 55	7	17,5
4	56 – 57	3	7,5
5	58 – 59	4	10
6	60 – 61	5	12,5
7	62 – 63	2	5
Jumlah		40	100

Sumber: Data Primer

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi variabel motivasi maka dapat digambarkan dalam histogram sebagai berikut:



Gambar 5. Histogram Distribusi Frekuensi Motivasi

Data variabel penelitian kemudian digolongkan ke dalam kategori kecenderungan variabel motivasi. Skor idelal tersebut dapat dibagi menjadi tiga kategori kecenderungan, yaitu:

$$\begin{aligned}\text{Kelompok tinggi} & : M_i + 1.SD_i \leq X \\ \text{Kelompok sedang} & : M_i - 1.SD_i \leq X < M_i + 1.SD_i \\ \text{Kelompok rendah} & : X < M_i - 1.SD_i\end{aligned}$$

(Saifudin Azwar, 2001: 108)

Mean ideal (M_i) dan *Standar Deviasi* (Sd_i) diperoleh berdasarkan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Mean ideal} & = \frac{1}{2} (\text{skor tertinggi} + \text{skor terendah}) \\ & = \frac{1}{2} (62 + 50) \\ & = 56\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Standar Deviasi ideal} & = \frac{1}{6} (\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}) \\ & = \frac{1}{6} (62 - 50) \\ & = 2\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kelompok tinggi} & = M_i + 1.SD_i \leq X \\ & = 56 + 2 \leq X \\ & = 58 \leq X\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kelompok sedang} & = M_i - 1.SD_i \leq X < M_i + 1.SD_i \\ & = 56 - 2 \leq X < 58 \\ & = 54 \leq X < 58\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kelompok rendah} & = X < M_i - 1.Sd_i \\ & = X < 54\end{aligned}$$

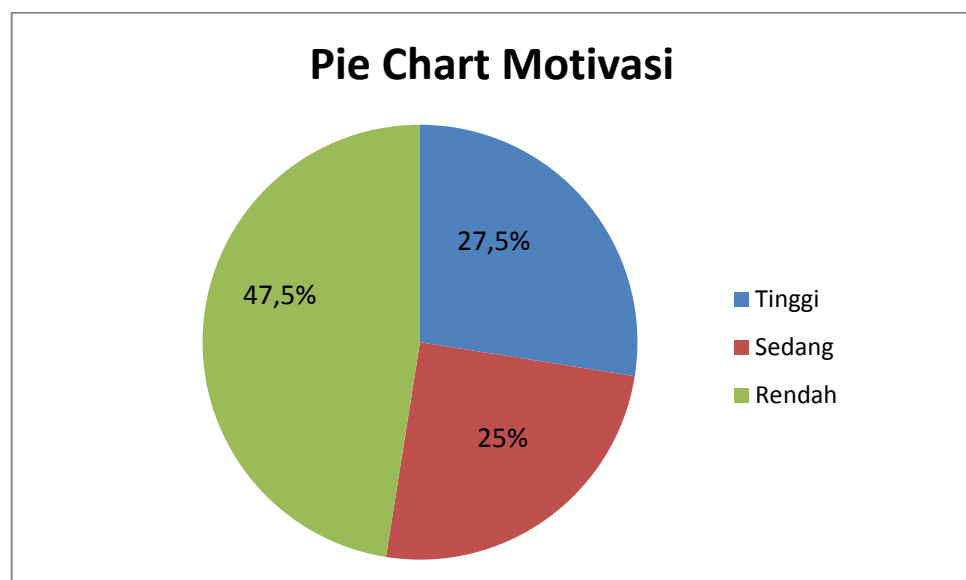
Berdasarkan perhitungan diatas, dapat dibuat distribusi frekuensi variabel motivasi sebagai berikut:

Tabel 11. Distribusi Frekuensi Kecenderungan Motivasi

No	Rentang Skor (X)	Frekuensi (F)	Persen (%)	Kategori
1	$58 \leq X$	11	27,5	Tinggi
2	$54 \leq X < 58$	10	25	Sedang
3	$X < 54$	19	47,5	Rendah
Jumlah		40	100	

Sumber: Data Primer

Berdasarkan tabel diatas, kecenderungan variabel motivasi selanjutnya disajikan dalam diagram pie (*Pie Chart*) sebagai berikut:

Gambar 6. *Pie Chart* Kecenderungan Motivasi

Berdasarkan *pie chart* variabel motivasi, ditunjukkan bahwa pegawai yang merasa kegiatan motivasi di BPKB DIY pada kategori tinggi sebanyak 11 pegawai (27,5%), pada kategori sedang sebanyak 10 pegawai (25%), pada kategori rendah sebanyak 19 pegawai (47,5%). Hasil kecenderungan variabel motivasi menunjukkan bahwa skor kategori rendah lebih tinggi daripada kategori tinggi. Hal tersebut

menunjukkan bahwa kegiatan motivasi di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar DIY masih belum optimal.

Hal lain yang dapat menunjukkan belum optimalnya kegiatan motivasi di BPKB DIY yaitu pada indikator penghargaan. Indikator tersebut tertuang pada salah satu butir soal nomor 1 yang menyatakan organisasi selalu memberikan penghargaan untuk pegawainya yang memiliki kinerja baik, jawaban para pegawai adalah sebagai berikut:

Tabel 12. Jawaban Pegawai untuk Butir Soal Nomor 1

No	Jawaban responden	Frekuensi	Persen (%)
1	Sangat setuju	7	17,5
2	Setuju	11	27,5
3	Tidak setuju	20	50
4	Sangat tidak setuju	2	5
Jumlah		40	100

Sumber: Data Primer Hasil Pengisian Angket

Berdasarkan tabel 20 diketahui bahwa pegawai yang sangat setuju terhadap penghargaan yang diberikan oleh organisasi sebanyak 7 pegawai (17,5%), pegawai yang setuju sebanyak 11 pegawai (27,5%). Sedangkan pegawai yang tidak setuju sebanyak 20 pegawai (50%), dan yang sangat tidak setuju sebanyak 2 pegawai (5%). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa penghargaan belum dirasa optimal karena setengah dari pegawai BPKB DIY belum merasa adanya penghargaan dari organisasi.

c. Kinerja Pegawai

Hasil analisis data menunjukkan bahwa pada variabel kinerja Pegawai (Y), berdasarkan jumlah responden berjumlah 40 pegawai

dengan 21 pernyataan, diketahui bahwa skor tertinggi yang diperoleh adalah 80 dan skor terendah adalah 45. Analisis menggunakan program *SPSS Statistics 20.00 for Windows* diperoleh *Mean*(M) sebesar 66,6; *Median* (Me) sebesar 68; *Modus* (Mo) sebesar 70; dan *Standar Deviasi* (SD) sebesar 6,64.

Selanjutnya menyusun distribusi frekuensi kinerja pegawai yang dilakukan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Menentukan Jumlah Kelas Interval

$$\begin{aligned}
 &= 1 + 3,3 \log n \\
 &= 1 + 3,3 \log 40 \\
 &= 1 + 3,3(1,60) \\
 &= 1 + 5,28 \\
 &= 6,28 \text{ dibulatkan menjadi } 6
 \end{aligned}$$

2) Menentukan Rentang Kelas (*Range*)

$$\begin{aligned}
 \text{Rentang kelas} &= (\text{skor maksimal} - \text{skor minimal}) \\
 &= (80 - 45) \\
 &= 35
 \end{aligned}$$

3) Menentukan Panjang Kelas Interval

$$\begin{aligned}
 \text{Panjang Kelas} &= \frac{\text{rentang kelas}}{\text{jumlah kelas interval}} \\
 &= \frac{35}{6} \\
 &= 5,83 \text{ dibulatkan menjadi } 6
 \end{aligned}$$

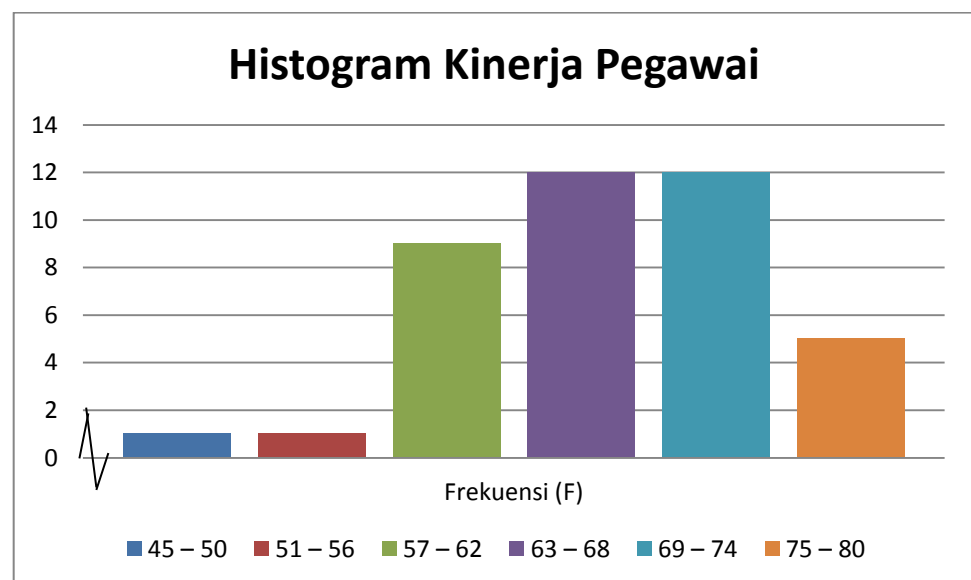
Distribusi frekuensi variabel motivasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 13. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai

No	Kelas Interval	Frekuensi (F)	Persen (%)
1	45 – 50	1	2,5
2	51 – 56	1	2,5
3	57 – 62	9	22,5
4	63 – 68	12	30
5	69 – 74	12	30
6	75 – 80	5	12,5
Jumlah		40	100

Sumber: Data Primer

Berdasarkan tabel diatas, distribusi variabel kinerja pegawai dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



Gambar 7. Histogram Distribusi Frekuensi Kinerja Pegawai

Data variabel penelitian kemudian digolongkan ke dalam kategori kecenderungan variabel kinerja pegawai, skor ideal tersebut dapat dibagi menjadi tiga kategori kecenderungan, yaitu:

$$\begin{aligned}
 \text{Kelompok tinggi} & : M_i + 1.SD_i \leq X \\
 \text{Kelompok sedang} & : M_i - 1.SD_i \leq X < M_i + 1.SD_i \\
 \text{Kelompok rendah} & : X < M_i - 1.SD_i
 \end{aligned}$$

(Saifudin Azwar, 2001: 108)

Mean ideal (M_i) dan *Standar Deviasi* (Sd_i) diperoleh berdasarkan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Mean ideal} & = \frac{1}{2} (\text{skor tertinggi} + \text{skor terendah}) \\
 & = \frac{1}{2} (80 + 45) \\
 & = \frac{1}{2} (125) \\
 & = 62,5
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Standar Deviasi ideal} & = \frac{1}{6} (\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}) \\
 & = \frac{1}{6} (80 - 45) \\
 & = \frac{1}{6} (45) \\
 & = 7,5
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Kelompok tinggi} & = M_i + 1.SD_i \leq X \\
 & = 62,5 + 7,5 \leq X \\
 & = 70 \leq X
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Kelompok sedang} & = M_i - 1.SD_i \leq X < M_i + 1.SD_i \\
 & = 62,5 - 7,5 \leq X < 70 \\
 & = 55 \leq X < 70
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Kelompok Rendah} & = X < M_i - 1.Sd_i \\
 & = X < 55
 \end{aligned}$$

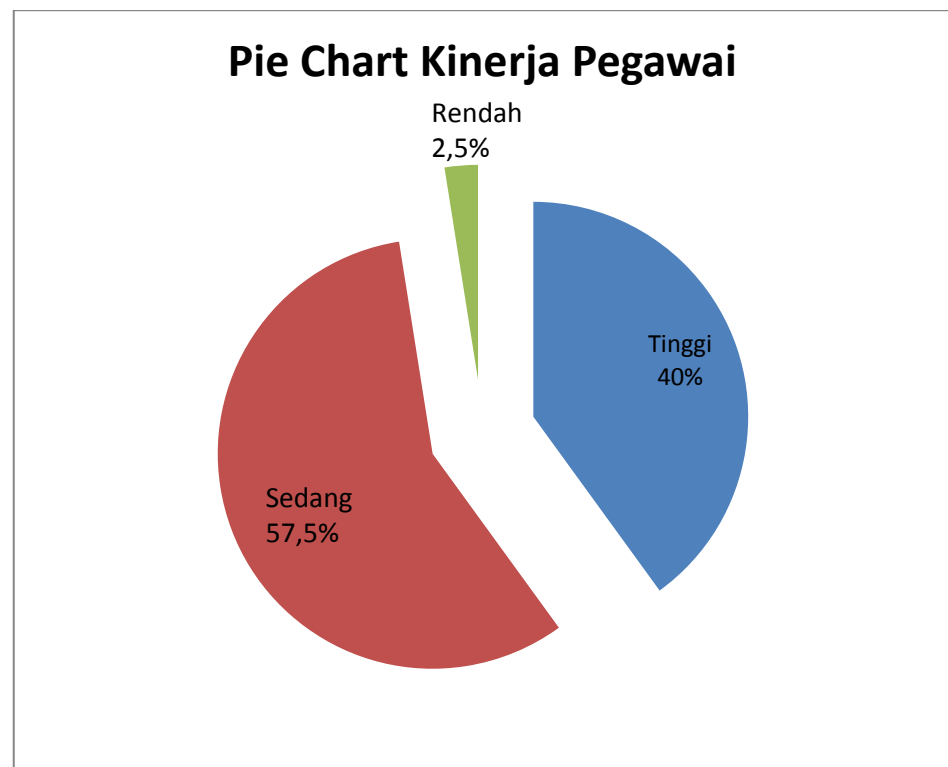
Berdasarkan perhitungan diatas, dapat dibuat distribusi frekuensi variabel kinerja pegawai sebagai berikut:

Tabel 14. Distribusi Frekuensi Kecenderungan Kinerja Pegawai

No	Rentang Skor (X)	Frekuensi (F)	Persen (%)	Kategori
1	$70 \leq X$	16	40	Tinggi
2	$55 \leq X < 70$	23	57,5	Sedang
3	$X < 55$	1	2,5	Rendah
Jumlah		40	100	

Sumber: Data Primer

Kecenderungan variabel kinerja pegawai selanjutnya disajikan dalam pie (*Pie Chart*) sebagai berikut:



Gambar 8. *Pie Chart* Kinerja Pegawai

Berdasarkan *pie chart* variabel kinerja pegawai, ditunjukkan bahwa kinerja pegawai di BPKB DIY pada kategori tinggi sebanyak 16

pegawai (40%), pada kategori sedang sebanyak 23 pegawai (57,5%), pada kategori rendah sebanyak 1 pegawai (2,5%). Hasil kecenderungan variabel kinerja pegawai apabila kategori sedang ditambah kategori rendah akan lebih tinggi dibandingkan dengan kategori tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar DIY masih belum optimal.

d. Pengujian Prasyarat Analisis

1. Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk mengetahui linier atau tidaknya hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Uji linieritas dapat diketahui dengan menggunakan uji F. Variabel bebas dan variabel terikat dapat dikatakan linier apabila harga $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ pada taraf signifikansi 5%. Hasil uji linieritas dengan bantuan program *SPSS Statistics 20.0 for Windows* menunjukkan bahwa nilai signifikansi $0,229 > 0,05$ yang artinya terdapat hubungan linier secara signifikan antara variabel kepemimpinan (X_1) dengan Kinerja Pegawai (Y) dan untuk nilai signifikansi variabel motivasi (X_2) dengan kinerja pegawai (Y) sebesar $0,695 > 0,05$ yang artinya terdapat hubungan linier secara signifikan antar variabel.

Berdasarkan hasil tersebut maka hubungan masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat menunjukkan hasil yang linier

berarti analisis regresi dapat dilanjutkan. Berikut tabel hasil uji linieritas yaitu:

Tabel 15. Ringkasan Hasil Uji Linieritas

No	Variabel		Df	Signifikansi	Taraf Signifikansi	Kesimpulan
	Bebas	Terikat				
1.	X ₁	Y	15 : 23	0,229	0,05	Linier
2.	X ₂	Y	17 : 21	0,695	0,05	Linier

Sumber: Data primer yang diolah

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas merupakan bentuk pengujian untuk asumsi dalam analisis korelasi ganda. Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antar variabel bebas dalam model regresi. Asumsi multikolinieritas menyatakan bahwa variabel bebas harus terbebas dari korelasi yang tinggi antar variabel bebas. Jika ada korelasi yang tinggi diantara variabel-variabel bebasnya, maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya menjadi terganggu sehingga model regresi yang diperoleh tidak valid.

Hasil pengujian menggunakan bantuan program *SPSS Statistics20.0 for Windows* dikatakan tidak terjadi multikolinieritas apabila nilai *tolerance* semua variabel bebas lebih besar dari 0,10 dan nilai *VIF* semua variabel bebas lebih kecil 10,00. Diketahui hasil pengujian bahwa nilai *tolerance* variabel kepemimpinan sebesar 0,936 dan variabel motivasi sebesar 0,936. Nilai *VIF* variabel

kepemimpinan sebesar 1,068 dan nilai *VIF* variabel motivasi sebesar 1,068. Hasil dari nilai *tolerance* kedua variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai *VIF* kedua variabel lebih kecil dari 10,00 sehingga, berdasarkan nilai diatas disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 16. Ringkasan hasil uji multikolinieritas

Varibel	Nilai <i>tolerance</i>	Nilai <i>VIF</i>	Kesimpulan
X_1	0,936	1,068	Tidak terjadi multikolinearitas
X_2	0,936	1,068	

Sumber: Data primer yang diolah

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi sederhana dengan satu prediktor untuk menguji hipotesis pertama dan kedua, serta teknik regresi ganda dengan dua prediktor untuk menguji hipotesis ketiga. Analisis menggunakan bantuan program *SPSS Statistics 20.00 for Windows*. Kedua analisis tersebut menguraikan mengenai pengaruh masing-masing variabel bebas yaitu kepemimpinan (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y), yang disajikan pada uraian berikut:

1) Uji Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar DIY.

Pengujian hipotesis pertama menggunakan analisis regresi sederhana yang diperoleh dengan bantuan program *SPSS Statistics 20.0 for Windows* yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 17. Hasil ringkasan uji regresi linier sederhana ($X_1 - Y$)

Variabel	Harga r			Harga t		Koef.	Konst.	Keterangan
	r_{hitung}	r_{tabel}	r^2	t_{hitung}	t_{tabel}			
$X_1 - Y$	0,840	0,3120	0,705	9,534	2,024	0,981	8,804	Positif dan signifikan

Sumber: Data primer yang diolah

a) Koefisien Korelasi (r)

Berdasarkan perhitungan dengan bantuan program *SPSS Statistics 20.0 for Windows*, menunjukkan bahwa koefisien korelasi X_1 terhadap $Y(r_{x_1y})$ sebesar 0,840. Koefisien korelasi r_{x_1y} tersebut bernilai positif, maka variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan maka kinerja pegawai juga semakin tinggi.

b) Koefisien Determinasi (r^2)

Koefisien determinasi ($r^2_{x_1y}$) sebesar 0,705 mempunyai arti variabel kepemimpinan mampu mempengaruhi 70,5% perubahan kinerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan masih 29,5% faktor lain yang mampu mempengaruhi kinerja pegawai.

c) Pengujian Signifikansi dengan Uji t

Pengujian signifikan bertujuan untuk mengetahui signifikansi kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y). Berdasarkan uji t diperoleh t_{hitung} sebesar 9,534 dan t_{tabel} sebesar 2,024 pada taraf signifikansi 5%, maka t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

d) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh besarnya harga koefisien kepemimpinan (X_1) sebesar 0,981 dan bilangan konstanta sebesar 8,804 yang disusun dalam persamaan garis regresi satu prediktor sebagai berikut:

$$Y = 8,804 + 0,981x$$

Persamaan tersebut menunjukkan nilai koefisien X_1 sebesar 0,981 yang artinya apabila kepemimpinan meningkat 1 *point* maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,981.

2) Uji Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pengembangan Kegiatan Belajar DIY. Pengujian hipotesis ini menggunakan bantuan program *SPSS Statistics 20.0 for*

Windows dengan teknik analisis regresi sederhana. Hasil uji coba hipotesis kedua ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 18. Ringkasan Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana

($X_2 - Y$)

Variabel	Harga r			Harga t		Koef.	Konst.	Keterangan
	r_{hitung}	r_{tabel}	r^2	t_{hitung}	t_{tabel}			
$X_2 - Y$	0,455	0,3120	0,207	3,147	2,024	0,802	22,416	Positif dan signifikan

Sumber: Data Primer yang diolah

a) Koefisien Korelasi (r)

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bantuan program *SPSS Statistics 20.0 for Windows*, menunjukkan bahwa koefisien korelasi X_2 terhadap Y (r_{x_2y}) sebesar 0,455. Koefisien korelasi r_{x_2y} tersebut bernilai positif, maka variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi maka kinerja pegawai juga semakin tinggi.

b) Koefisien Determinasi (r^2)

Koefisien determinasi ($r^2_{x_2y}$) sebesar 0,207 mempunyai arti variabel motivasi mampu mempengaruhi 20,7% perubahan kinerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan masih ada 79,3% faktor atau variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai.

c) Pengujian Signifikansi dengan Uji t

Pengujian signifikansi bertujuan untuk mengetahui signifikansi variabel motivasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y). Berdasarkan uji t diperoleh t_{hitung} sebesar 3,147 dan t_{tabel} sebesar 2,024 pada taraf signifikansi 5%, maka t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai.

d) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh besarnya harga koefisien motivasi (X_2) sebesar 0,802 dan bilangan konstanta sebesar 22,416 yang disusun dalam persamaan regresi satu prediktor sebagai berikut:

$$Y = 0,802 X_2 + 22,416$$

Persamaan tersebut menunjukkan nilai koefisien X_2 sebesar 0,802 yang artinya apabila motivasi (X_2) meningkat satu point maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,802.

Berdasarkan perhitungan tersebut diketahui r_{hitung} sebesar 0,455 lebih besar dari r_{tabel} sebesar 0,3120 yang berarti hipotesis kedua diterima. Kesimpulan yang dapat diambil yaitu terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar DIY.

3) Uji Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga menyatakan kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar DIY. Pengujian menggunakan analisis regresi linier ganda. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 19. Ringkasan Hasil Analisis Regresi Ganda

Variabel	Koef.	Konst.	Harga R dan R^2			Harga F		Keterangan
			$R_{y(1,2)}$	R_{tabel}	$R^2_{y(1,2)}$	F_{hitung}	F_{tabel}	
X_1	0,863	2,006	0,858	0,3120	0,736	51,601	1,71321	Positif dan signifikan
X_2	0,320							

Sumber: Data Primer yang diolah

a) Koefisien Korelasi (r)

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bantuan program *SPSS Statistics 20.0 for Windows*, menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara X_1 dan X_2 terhadap Y ($R_{y(1,2)}$) sebesar 0,858. Koefisien korelasi $R_{y(1,2)}$ tersebut bernilai positif, maka kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jika terdapat peningkatan kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama maka kinerja pegawai akan meningkat.

b) Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi ($R^2_{y(1,2)}$) sebesar 0,736, mempunyai arti kepemimpinan dan motivasi mampu mempengaruhi 73,6% perubahan kinerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan masih ada 26,4% faktor atau variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai selain kedua variabel tersebut.

c) Pengujian Signifikansi dengan Uji F

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh F_{hitung} sebesar 51,601 dan F_{tabel} sebesar 1,71321 pada taraf signifikansi 5% maka F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} . Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikansi variabel kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar DIY.

d) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh harga koefisien kepemimpinan (X_1) sebesar 0,863 dan motivasi (X_2) sebesar 0,320. Berdasarkan angka-angka tersebut dapat disusun persamaan garis regresi dua prediktor sebagai berikut:

$$Y = 0,863 X_1 + 0,320 X_2 + 2,006$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa jika:

- i. Nilai koefisien X_1 sebesar 0,863 artinya apabila kepemimpinan meningkat satu poin, nilai motivasi (X_2) tetap maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat 0,863 poin.
- ii. Nilai koefisien X_2 sebesar 0,320 artinya motivasi (X_2) meningkat satu poin, nilai kepemimpinan (X_1) tetap maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,320 poin.

Berdasarkan perhitungan maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar DIY.

e) Sumbangan Relatif (SR) dan Sumbangan Efektif (SE)

Berdasarkan hasil analisis regresi ganda dapat diketahui Sumbangan Relatif (SR) dan Sumbangan Efektif (SE) masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut:

Tabel 20. Sumbangan Relatif dan Sumbangan Efektif

No	Nama Variabel	Sumbangan	
		Relatif	Efektif
1	Kepemimpinan (X_1)	89,23%	65,67 %
2	Motivasi (X_2)	10,77%	7,92%
Total		100%	73,59%

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil analisis tabel diatas, maka diketahui bahwa secara bersama-sama variabel kepemimpinan dan motivasi memberikan sumbangan efektif sebesar 73,59% terhadap kinerja pegawai dan sebesar 26.41% berasal dari variabel atau faktor lain.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y). Hasil analisis dengan menggunakan regresi sederhana diperoleh harga koefisien korelasi (r_{x_1y}) sebesar 0,840. Hal tersebut menyatakan bahwa setiap kenaikan kepemimpinan sebanyak satu poin maka kepemimpinan akan naik sebesar 0,840 dengan asumsi X_2 tetap. Nilai t_{hitung} sebesar 9,534 mengindikasikan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai di BPKB DIY. Hal ini didukung dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($<0,05$). Diperoleh harga t_{hitung} sebesar 9,534 dan t_{tabel} sebesar 2,024 pada taraf signifikansi

5% yang berarti t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan. Dari hasil analisis juga diperoleh harga koefisien determinasi (r^2_{x1y}) sebesar 0,705 yang menunjukkan bahwa sebesar 70,5% variabel kinerja pegawai pada Balai Pengembangan Kegiatan Belajar DIY dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan. Kesimpulan yang dapat diambil adalah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan sebesar 70,5% terhadap kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar DIY. Kesimpulan tersebut sesuai dengan kerangka pikir bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja pegawai. Pada dasarnya kepemimpinan adalah tingkah laku seorang pemimpin dalam mendorong, mempengaruhi semangat kerja yang baik kepada bawahan.

Pada umumnya setiap pemimpin selalu mengharapkan dan mengusahakan agar bawahannya memiliki kemampuan dan kemauan untuk melaksanakan serta menyelesaikan tugas yang diembannya dengan baik, agar sesuai sasaran tertentu yang telah ditetapkan. Oleh karena itu pimpinan perlu membangun komunikasi dan hubungan yang baik dengan bawahannya agar perlakuan pimpinan tepat sesuai kondisi lingkungan yang dihadapinya. Karena sesuai dengan hasil penelitian pengaruh perlakuan dari pimpinan memiliki dampak yang sangat besar kepada kinerja pegawainya.

Berdasarkan *pie chart* kecenderungan variabel kepemimpinan, ditunjukkan bahwa pegawai yang merasakan peran kepemimpinan sudah

berjalan dengan baik pada kategori tinggi sebanyak 16 pegawai (40%), pada kategori sedang sebanyak 19 pegawai (47,5%), dan pada kategori rendah sebanyak 5 pegawai (12,5%). Hasil kecenderungan variabel kepemimpinan menunjukkan bahwa pegawai yang merasakan peran kepemimpinan pada kategori sedang dan rendah apabila dijumlahkan skornya lebih besar daripada jumlah kategori tinggi. Hal tersebut berarti belum optimalnya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar DIY.

Hal lain yang dapat menunjukkan belum optimalnya kepemimpinan terhadap pegawai yaitu pada indikator memiliki inovasi. Butir soal nomor 6 menyatakan bahwa pimpinan saya selalu memperhitungkan yang dibutuhkan oleh bawahannya. Pegawai yang merasa sangat setuju kepemimpinan sudah optimal sebanyak 7,5%, pegawai yang setuju sebanyak 42,5%. Adapun pegawai yang tidak setuju sebanyak 45% bahkan yang merasa sangat tidak setuju sebanyak 5%. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa masih belum optimalnya kepemimpinan sebagai salah satu upaya peningkatan kinerja pegawai.

Pemimpin yang ideal salah satunya dapat menjadi anggota kelompok. Hal tersebut didukung teori menurut Sudarwan Danim (2004:60) yang menyatakan, pemimpin yang ideal salah satunya dapat menjadi anggota kelompok. Tidak bisa pimpinan menjalankan organisasi tanpa bawahannya, begitu juga sebaliknya bawahan tidak bisa

menjalankan organisasi tanpa adanya pimpinan. Kerjasama memiliki peran penting dalam suatu organisasi, karena adanya perpaduan antara pimpinan dengan anggota kelompok. Perpaduan ini yang nantinya menjadi sinergi dalam lingkungan organisasi karena antar pihak akan saling melengkapi apa yang dibutuhkan antar pihak sesuai dengan perannya masing-masing.

Dapat disimpulkan salah satu langkah untuk mengoptimalkan kepemimpinan di BPKB DIY perlu melakukan pengawasan ke lini bawah. Maksudnya pimpinan perlu melakukan koordinasi kepada bawahan. Koordinasi pimpinan kepada bawahannya bisa berbentuk instruksi, pengawasan, konsultasi, maupun partisipasi. Koordinasi tersebut bertujuan untuk mengetahui kinerja bawahan, kebutuhan yang diperlukan oleh bawahan. Koordinasi yang baik akan berdampak pada keputusan yang dibuat oleh pimpinan dapat diterima dan tepat untuk kemajuan organisasi yang dipimpinnya.

Hal tersebut sejalan dengan Veithzal Rivai (2003:53) berpendapat secara operasional atau teknis kepemimpinan perlu menerapkan dirinya sebagai fungsi partisipasi dan pengendalian. Kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Partisipasi dan pengendalian dimaksudkan pimpinan turun ke lini bawah untuk melakukan pengarahan, koordinasi, dan pengawasan terhadap pegawainya. Apabila

terdapat koordinasi dan pengawasan dengan baik maka pimpinan mengetahui segala kebutuhan yang diperlukan oleh pegawai yang tentunya menunjang untuk pekerjaan ataupun tugas yang diberikan.

2. **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis menggunakan regresi sederhana diperoleh harga koefisien korelasi (r_{x2y}) sebesar 0,455 hal tersebut mengindikasikan setiap kenaikan variabel motivasi satu poin akan menaikkan variabel kinerja pegawai sebesar 0,455. Setelah dilakukan uji t diperoleh harga t_{hitung} sebesar 3,147 dan t_{tabel} 2,024 pada taraf signifikansi 5%. Hal ini menunjukkan bahwa t_{hitung} lebih besar dibanding t_{tabel} yang artinya hipotesis kedua ini diterima. Dari hasil analisis juga diperoleh koefisien determinasi (r^2_{x2y}) sebesar 0,207 yang artinya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar DIY adalah signifikan sebesar 20,7%. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel motivasi terhadap kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar DIY.

Kesimpulan tersebut sejalan dengan kerangka pikir. Motivasi mempunyai kekuatan kecenderungan seseorang/individu untuk melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah kepada sasaran dalam pekerjaan sebagai kepuasan untuk mencapai tujuan pekerjaan. Hal tersebut mendukung hasil penelitian variabel motivasi memiliki pengaruh sebesar 20,7% terhadap kinerja pegawai. Sehingga, apabila motivasi

dilakukan secara optimal di dalam suatu organisasi maka dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan *pie chart* variabel motivasi, ditunjukkan bahwa pegawai yang merasa kegiatan motivasi di BPKB DIY pada kategori tinggi sebanyak 11 pegawai (27,5%), pada kategori sedang sebanyak 10 pegawai (25%), pada kategori rendah sebanyak 19 pegawai (47,5%). Hasil kecenderungan variabel motivasi menunjukkan bahwa skor kategori rendah lebih tinggi daripada kategori tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa kegiatan motivasi di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar DIY masih belum optimal.

Hal lain yang dapat menunjukkan belum optimalnya kegiatan motivasi di BPKB DIY yaitu pada indikator penghargaan. Indikator tersebut tertuang pada salah satu butir soal nomor 1 yang menyatakan organisasi selalu memberikan penghargaan untuk pegawainya yang memiliki kinerja baik. Diketahui bahwa pegawai yang sangat setuju terhadap penghargaan yang diberikan oleh organisasi sebanyak 7 pegawai (17,5%), pegawai yang setuju sebanyak 11 pegawai (27,5%). Sedangkan pegawai yang tidak setuju sebanyak 20 pegawai (50%), dan yang sangat tidak setuju sebanyak 2 pegawai (5%). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa penghargaan belum dirasa optimal karena setengah dari pegawai BPKB DIY belum merasa adanya penghargaan dari organisasi.

Hal tersebut belum sejalan dengan teori motivasi higienis yang dipaparkan oleh Herzberg dalam T. Hani Handoko (2003:260) salah satunya perlunya penghargaan sebagai bentuk motivasi kepada pegawai. Penghargaan dapat berbentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi kepada pegawai agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Penghargaan material bisa berupa uang, piagam dan lainnya. Sedangkan yang sederhana tetapi memiliki peran penting yaitu penghargaan berupa non material misalnya, ucapan selamat, mendapatkan status pekerjaan, mendapat pengakuan dalam bekerja, mendapatkan perhatian dan lain-lain.

Pemberian motivasi kepada pegawai dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu adanya motivasi positif seperti pemberian hadiah atau penghargaan dan motivasi negatif seperti pemberian hukuman, memberikan peringatan kepada pegawai sebagai bentuk arahan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Motivasi dipandang sebagai motor yang menimbulkan energi dalam diri seseorang dan dengan energi tersebut seseorang dapat berbuat sesuatu. Jadi, semakin optimal pimpinan melakukan motivasi dalam suatu organisasi maka berpengaruh juga terhadap kinerja pegawainya.

Cara yang dapat dilakukan pimpinan untuk memotivasi pegawai di BPKB DIY yaitu menjalankan program apel pagi dan pemberian penghargaan. Apel pagi sebagai salah satu cara untuk melakukan

motivasi sekaligus pengendalian dan pengarahan pegawai untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Apel pagi tersebut dapat menjadi sarana untuk pengarahan, pemberian informasi, dan pemberian semangat kepada pegawai sebelum bekerja sebagai bentuk perhatian dari pimpinan.

Penghargaan merupakan sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan bentuk material atau ucapan. Pemberian penghargaan pegawai teladan setiap bulannya sebagai bentuk evaluasi serta pemberian contoh kepada pegawai yang lain untuk semakin giat dalam bekerja. Kegiatan semacam itu penting dalam suatu organisasi agar pegawai selalu termotivasi dan berupaya melakukan kinerja yang optimal.

Pemberian motivasi tersebut didukung teori menurut Hasibuan H. Malayu S. P (2008:98) salah satu prinsip untuk memotivasi pegawainya yaitu pengakuan. Pengakuan memiliki arti memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Upaya tersebut untuk menggerakkan bawahan serta diimbangi pemenuhan kebutuhan salah satunya dengan pengakuan. Hal tersebut bertujuan untuk memotivasi pegawai agar bersikap ikhlas dan berupaya untuk melakukan yang terbaik terhadap pekerjaan yang diberikan.

3. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian mendukung hipotesis ketiga bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengaruh kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar DIY. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien X_1 sebesar 0,863 yang berarti apabila kepemimpinan meningkat satu poin maka kinerja pegawai di BPKB DIY akan naik sebesar 0,863 dengan asumsi X_2 tetap. Nilai koefisien X_2 sebesar 0,320 yang berarti apabila motivasi meningkat 1 poin maka kinerja pegawai pada BPKB DIY akan naik sebesar 0,320 dengan asumsi X_1 tetap. Hal ini juga dapat dilihat dari nilai korelasi regresi (R) yang bernilai positif antara kepemimpinan (X_1), motivasi (X_2), dan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,858. Berdasarkan hasil analisis data didapat R^2 sebesar 0,736 nilai tersebut berarti variabel kepemimpinan dan motivasi bersama-sama berpengaruh secara signifikan sebesar 73,6% terhadap kinerja pegawai di BPKB DIY. Berdasarkan hasil uji diperoleh nilai F hitung sebesar 51,601 jika dibandingkan dengan F_{tabel} dengan nilai sebesar 1,71321 pada taraf signifikansi 5% maka, $F_{hitung} > F_{tabel}$.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh A. Dale Timpel (Anwar Prabu Mangkunegara 2005:15) mengatakan bahwa faktor kinerja pegawai terdiri faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang dihubungkan kondisi seseorang misalnya, motivasi seorang pegawai untuk melakukan kinerja yang tinggi. Faktor eksternal yaitu faktor yang

mempengaruhi kinerja seseorang berasal dari lingkungan seperti, lingkungan kerja dan pimpinan. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai melalui kegiatan kepemimpinan sebagai penentu arah untuk mencapai tujuan dalam melakukannya diperlukan motivasi. Teori para ahli tersebut memperkuat hasil penelitian yaitu terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama dengan kinerja pegawai di BPKB DIY.

Sejalan dengan A. Dale Timpel, Robbins (2006:121) mengatakan bahwa kepemimpinan dan motivasi merupakan dua dari sembilan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Peranan pimpinan harus mampu menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkan di dalam unit organisasi yang dipimpinnya. Pimpinan juga dituntut untuk mengetahui dan memahami perilaku-perilaku pegawainya agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan keinginan organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan dan motivasi perlu bersinergi untuk menciptakan kinerja pegawai yang optimal dan mencapai hasil yang diinginkan.

Pimpinan perlu melakukan analisa dan monitoring kinerja pegawai tiap bidang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Hasil analisa dan monitoring tersebut bisa dijadikan dasar pimpinan dalam membuat keputusan serta memperlakukan pegawai. Hal tersebut bertujuan untuk menutupi kekurangan dan memberikan solusi tiap bidang dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan masalah yang dihadapi. Masalah

timbul karena kemampuan yang tidak sama antar pegawai yang satu dengan yang lain. Oleh karena itu, dalam upaya peningkatan kinerja pegawai pimpinan perlu melakukan gaya kepemimpinan dan motivasi yang tepat sesuai kondisi pegawai. Perlakuan pimpinan serta pemberian motivasi yang tepat akan menciptakan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan diatas, disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dan motivasi dengan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan terwujudnya kepemimpinan yang efektif dan optimal akan tercipta kinerja pegawai yang semakin optimal. Diikuti dengan semakin efektif dan optimalnya pemberian motivasi kepada pegawai akan semakin efektif dan optimal pula kinerja pegawai. Dengan demikian, diharapkan terciptanya kepemimpinan efektif dan pemberian motivasi secara optimal sehingga berdampak pada kinerja pegawai yang tinggi.

D. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini terbatas pada dua faktor yaitu kepemimpinan dan motivasi pegawai, padahal faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai lebih dari dua faktor di atas. Penelitian ini hanya dapat memberikan informasi seberapa besar pengaruh dari kedua faktor di atas terhadap kinerja pegawai tanpa meneliti faktor-faktor lain yang tidak dapat diketahui secara rinci.

2. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket yang belum sepenuhnya dapat memberikan gambaran kondisi pegawai, karena jawaban yang diberikan pegawai hanya sesuai pada kondisi selama pengisian angket berlangsung.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan penjelasan pada hasil analisis penelitian maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) DIY. Kepemimpinan memiliki pengaruh sebesar 70,5% terhadap kinerja pegawai hal tersebut dilihat dari r^2 sebesar 0,705. Diperoleh hasil hitung 0,840 dan t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} yaitu sebesar 9,534 > 2,024.
2. Ada pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar DIY. Didapatkan hasil analisis r^2 sebesar 0,207 sehingga motivasi memiliki pengaruh sebesar 20,7% terhadap kinerja pegawai. Didapatkan r_{hitung} sebesar 0,455 lebih besar dari r_{tabel} sebesar 0,3120 dan t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} sebesar 3,147 > 2,024.
3. Ada hubungan positif antara kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama dengan kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) DIY. Hal ini ditunjukkan dengan hasil hitung koefisien determinasi ($R^2_{y(1,2)}$) sebesar 0,736 sehingga kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh sebesar 73,6% terhadap kinerja pegawai. Didapat $R_{y(1,2)}$ sebesar 0,858 dan nilai F_{hitung}

lebih besar dari F_{tabel} sebesar $51,601 > 1,71321$. Variabel kepemimpinan memiliki sumbangan relatif terhadap kinerja pegawai sebesar 89,23% dan 65,67% sumbangan efektif. Motivasi memiliki sumbangan relatif terhadap kinerja pegawai sebesar 10,77% dan memiliki 7,92% sumbangan efektif.

B. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan penelitian ini, beberapa saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

1. Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) DIY
 - a. Kepala BPKB DIY perlu meningkatkan koordinasi dengan pegawai BPKB DIY. Koordinasi dapat dilakukan oleh Kepala BPKB DIY seperti pemberian instruksi, pengawasan, konsultasi, maupun partisipasi pimpinan terhadap kegiatan kerja pegawai. Koordinasi diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.
 - b. Kepala BPKB DIY sebaiknya mengadakan apel pagi dengan seluruh pegawai. Apel pagi sebagai salah satu cara untuk melakukan motivasi dan arahan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pegawai .
 - c. Sebaiknya BPKB DIY memberikan penghargaan kepada pegawainya yang dinilai memiliki prestasi kerja. Pemberian penghargaan kepada pegawai nantinya mampu memberikan dampak pada kualitas pekerjaan. Bentuk penghargaan yang dapat

diberikan oleh BPKB DIY dapat berupa tanda penghargaan seperti piagam penghargaan, trofi atau piala, sertifikat, surat keterangan dan lain-lain.

- d. Perlu melakukan analisa dan monitoring melalui rapat setiap bulan antar bidang di BPKB DIY. Hasil analisa dan monitoring dapat dijadikan dasar pimpinan dalam membuat keputusan serta bertindak memperlakukan pegawai.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini memberikan informasi bahwa ada pengaruh antara kepemimpinan dan motivasi dengan kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar DIY. Terdapat banyak faktor yang berhubungan dengan pencapaian kinerja pegawai yang optimal selain kepemimpinan dan motivasi. Oleh karena itu, disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai selain kepemimpinan dan motivasi

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Danang Sunyoto. 2007. *Analisis Regresi dan Korelasi Bivariat*. Yogyakarta: Amara Books
- Djamarah. 2002. *Teori Motivasi*, edisi 2 (ed-2), Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Hamzah, B. Uno. 2009. *Teori Motivasi Dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hani Handoko T. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Harbani Pasolong. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Hasibuan H. Malayu S. P. 2008. *Organisasi & Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Marihot Tua Efendi Harinandja. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Muhammad, Fadel., K. Toruan Rayendra L. 2009. *Reinventing Local Government, Pengalaman Dari Daerah*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Robbins Stephen P., 2006. *Organizational Behaviour*. 10th Edition. Jakarta: Gramedia Jakarta.
- Sudarwan Danim. 2004. *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- _____. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Suharsimi Arikunto. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sutrisno Hadi. 2004. *Analisis Regresi*. Yogyakarta: Andi

- Suyadi Prawirosentono. 1999. *Kebijakan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: BPFE–Yogyakarta.
- Veithzal Rivai, Bachtiar, Boy Rafli Amar. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Tiga*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 1992. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Wilhelmus, Andiyanto. 2011. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Keluarga Berencana Dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Manggarai-Flores Nusa Tenggara Timur*. Skripsi. FE Universitas Diponegoro.
- Zainal Arifin. 2012. *Evaluasi Pembelajaran*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Lampiran 1
Uji Coba Instrumen

Yogyakarta, 21 September 2015

Hal : Permohonan Pengisian Angket

Kepada pegawai BPAD

Salam hormat,

Bapak/ Ibu pegawai Badan Perpustakaan dan Arsip Daerah DIY yang berbahagia, ditengah kesibukan Bapak/ Ibu perkenankan saya meminta kesediaan Bapak/ Ibu untuk mengisi angket penelitian dalam rangka menyelesaikan tugas akhir skripsi saya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) DIY”.

Pengisian angket ini dimaksudkan untuk mengumpulkan data tentang motivasi kerja yang dilakukan oleh pimpinan. Mohon kesediaan Bapak/ Ibu untuk mengisi kuesioner berikut dengan sejujur-jujurnya untuk keperluan penelitian (skripsi).

Data isian Bapak/ Ibu akan dijaga kerahasiaannya.

Atas kesediaan dan bantuan Bapak/ Ibu saya ucapkan terimakasih.

Penulis,

Danang Setya Ramadhani
(Mahasiswa UNY)

DAFTAR KUESIONER UJI INSTRUMEN
PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DI BADAN PENGEMBANGAN KEGIATAN BELAJAR(BPKB)
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

Petunjuk pengisian :

- 1) Isilah data diri anda sesuai dengan keadaan yang sebenarnya pada urutan I tentang identitas responden.
- 2) Berilah tanda checklist (√) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia sesuai dengan pendapat anda alami sebagai tenaga kerja pada komponen-komponen variabel. Masing-masing pilihan jawaban memiliki makna sebagai berikut :

SS : apabila jawaban tersebut menurut anda sangat setuju

S : apabila jawaban tersebut menurut anda setuju

TS : apabila jawaban tersebut menurut anda tidak setuju

STS : apabila jawaban tersebut menurut anda sangat tidak setuju

- 3) Diharapkan untuk tidak menjawab lebih dari satu pilihan jawaban

4) IDENTITAS RESPONDEN

- | | |
|------------------------|------------------------|
| 1. NAMA | : |
| 2. UMUR | : |
| 3. JENIS KELAMIN | : LAKI-LAKI/PEREMPUAN* |
| 4. PENDIDIKAN TERAKHIR | : SD/SMP/SMA/S1/S2/S3 |
| 5. STATUS JABATAN | : |
| 6. GOLONGAN | : |
| 7. MASA KERJA | : |

Keterangan :

*coret yang tidak perlu

I. INSTRUMEN VARIABEL KEPEMIMPINAN

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Pemimpin saya selalu memberi kepercayaan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan				
2	Saya mempercayai segala keputusan yang dibuat oleh pimpinan				
3	Pimpinan saya memperlakukan pegawai dengan penuh tanggung jawab				
4	Pimpinan saya memiliki hubungan baik dengan bawahan				
5	Pimpinan saya memberikan kenyamanan dalam bekerja terhadap bawahannya				
6	Pimpinan saya memberlakukan asas pengawasan sebagai upaya suasana kerja yang mendukung kinerja karyawan				
7	Pimpinan saya selalu memperhitungkan yang dibutuhkan oleh bawahannya				
8	Pimpinan saya selalu mempunyai hubungan komunikasi yang baik terhadap bawahannya				
9	Pimpinan saya memberikan kebebasan kepada bawahan untuk melakukan kerja sama antar pegawai				
10	Pimpinan memberikan kebebasan dalam berpendapat				
11	Pimpinan saya memaparkan visi misi organisasi dengan baik				
12	Pimpinan saya memaparkan rencana dalam upaya mencapai tujuan organisasi				
13	Pimpinan saya membantu bawahan atau pegawai dalam upaya pencapaian tujuan organisasi				
14	Pimpinan selalu memberikan bimbingan, arahan, dan dorongan kepada bawahan				
15	Pimpinan saya mau menerima kritikan, saran, dan pendapat dari bawahan				
16	Pemimpin saya selalu menempatkan karyawan sesuai keahlian masing-				

	masing				
17	Pimpinan saya selalu mendelegasikan tugas sesuai kemampuan dan keahlian yang dimiliki bawahan				
18	Pimpinan saya selalu menghormati dan menghargai bawahan				
19	Pimpinan saya memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki kinerja baik				
20	Pimpinan saya selalu melibatkan bawahan dalam mencari solusi terhadap permasalahan yang terjadi				
21	Pimpinan saya selalu meminta saran dalam upaya pengambilan keputusan				
22	Pimpinan saya selalu mengambil keputusan dengan tepat				

II. INSTRUMEN VARIABEL MOTIVASI

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Saya selalu berupaya melakukan pekerjaan dengan baik agar memperoleh penghargaan				
2	Organisasi selalu memberikan penghargaan untuk pegawainya yang memiliki kinerja baik				
3	Adanya penghargaan atau pujian terhadap ide-ide positif bawahan				
4	Pimpinan sering memberikan pujian kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapai oleh bawahan				
5	Setiap hasil kerja yang telah dilaksanakan layak mendapat penghargaan				
6	Pemimpin saya selalu memberikan tugas yang menuntut kreativitas bawahan				
7	Pimpinan saya selalu memberikan tugas yang baru				
8	Pimpinan saya selalu memberikan tugas yang menantang				
9	Saya selalu siap diberi tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas dari pimpinan saya				
10	Pimpinan sering mendelegasikan tugasnya ke bawahan				

11	Saya selalu berusaha untuk meningkatkan potensi diri dengan mengikuti progam pendidikan dan latihan				
12	Bagi pegawai berprestasi ada program promosi jabatan yang lebih tinggi dan nyaman				
13	Saya mampu mengerjakan berbagai tugas				
14	Pimpinan saya selalu memberikan kritik dan saran untuk peningkatan kinerja pegawai				
15	Saya selalu berupaya untuk berpikiran positif terhadap kritik dan saran yang disampaikan oleh rekan kerja				
16	Pimpinan saya selalu memberikan arahan agar pegawai terarah dalam pencapaian tujuan organisasi				
17	Pimpinan sering melakukan koordinasi untuk pencapaian tujuan organisasi				
18	Pimpinan saya sering melakukan pengawasan untuk hasil kerja yang optimal				
19	Situasi lingkungan kerja di organisasi ini mendukung aktivitas pekerjaan saya				
20	Sarana pendukung dan peralatan kerja sangat memadai dan mendukung kinerja kami				
21	Saya selalu berupaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan tugas				
22	Saya selalu berupaya memanfaatkan fasilitas yang telah disediakan				
23	Saya selalu berupaya untuk membangun hubungan yang harmonis dengan rekan kerja				
24	Saya memiliki hubungan yang erat dengan semua rekan kerja				

III. INSTRUMEN VARIABEL KINERJA PEGAWAI

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Saya memahami dan melaksanakan tugas yang diberikan dengan penuh tanggung jawab				

2	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai tupoksi				
3	Saya selalu mentaati peraturan kerja yang berlaku				
4	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan arahan pimpinan				
5	Saya selalu mengikuti SOP dalam bekerja				
6	Saya selalu memiliki inovasi-inovasi yang positif dalam penyelesaian tugas				
7	Saya selalu mendiskusikan inovasi terbaru dengan pimpinan dan pegawai yang lain				
8	Saya mampu mengambil inisiatif dalam bekerja				
9	Kreativitas yang tinggi dapat membantu saya mencapai hasil kerja yang maksimal				
10	Saya selalu memberikan gagasan-gagasan untuk kemajuan organisasi				
11	Saya memiliki dorongan kuat untuk mengerjakan tugas dengan cepat				
12	Saya selalu menyelesaikan tugas sesuai target yang telah ditentukan				
13	Saya selalu menyampaikan laporan hasil kerja kepada atasan tepat waktu				
14	Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan				
15	Saya memiliki dorongan kuat untuk mengerjakan tugas dengan akurat				
16	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik				
17	Saya dapat mempertanggung jawabkan tugas yang diberikan				
18	Saya selalu berusaha untuk mengerjakan sesuai ketentuan yang ditentukan				
19	Dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan bekerja sama sebagai tim				
20	Saya mampu bekerja sama dengan sesama pegawai				
21	Saya selalu bersedia untuk bekerja sama dengan sesama anggota organisasi				
22	Saya lebih mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi dalam menyelesaikan pekerjaan				

Hasil Uji Instrumen Variabel Kepemimpinan

[illegible]

22	4	3	2	4	4	3	3	3	2	3	1	2	3	2	3	2	2	4	4	4	2	2	62
23	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	61
24	2	3	4	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	61
25	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	71
26	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	59
27	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	74
28	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	1	51
29	4	3	2	4	4	3	3	3	2	3	1	2	3	2	3	2	2	4	4	4	2	2	62
30	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	61

Hasil Uji Instrumen Variabel Motivasi

No	Butir Soal																								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	66
2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	65
3	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
4	2	3	2	3	4	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	4	3	63
5	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	63
6	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	65
7	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	61
8	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	67
9	2	2	2	3	2	2	2	1	3	1	3	2	1	4	3	3	2	3	3	4	3	2	3	4	60
10	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	53
11	2	2	3	2	4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	68
12	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	68
13	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	74

14	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4	72
15	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	74
16	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
17	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	70
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	75
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
20	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	59
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
22	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	81
23	2	2	1	2	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	4	3	65
24	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	53
25	2	2	3	2	4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	68
26	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	68
27	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	74
28	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
29	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	81
30	2	2	1	2	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	4	3	65

Hasil Uji Instrumen Variabel Kinerja Pegawai

[illegible]

Uji Validitas Kepemimpinan

		Skor_Total	r tabel	keterangan
VAR00001	Pearson Correlation	,522**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,003		
	N	30		
VAR00002	Pearson Correlation	,600**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	30		
VAR00003	Pearson Correlation	,660**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	30		
VAR00004	Pearson Correlation	,803**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	30		
VAR00005	Pearson Correlation	,483**	,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,007		
	N	30		
VAR00006	Pearson Correlation	,353	,361	Tidak Valid
	Sig. (2-tailed)	,055		
	N	30		
VAR00007	Pearson Correlation	,615**	,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	30		
VAR00008	Pearson Correlation	,773**	0,361	Valid

	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	30		
VAR00009	Pearson Correlation	,393*	,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,032		
	N	30		
VAR00010	Pearson Correlation	,690**	,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	30		
VAR00011	Pearson Correlation	,407*	,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,026		
	N	30		
VAR00012	Pearson Correlation	,608**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	30		
VAR00013	Pearson Correlation	,651**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	30		
VAR00014	Pearson Correlation	,453*	,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,012		
	N	30		
VAR00015	Pearson Correlation	,677**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	30		
VAR00016	Pearson Correlation	,460*	,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,011		
	N	30		

VAR00017	Pearson Correlation	,505**	,361	Valid
	Sig. (2- tailed)	,004		
	N	30		
VAR00018	Pearson Correlation	,443*	0,361	Valid
	Sig. (2- tailed)	,014		
	N	30		
VAR00019	Pearson Correlation	,379*	,361	Valid
	Sig. (2- tailed)	,039		
	N	30		
VAR00020	Pearson Correlation	,372*	0,361	Valid
	Sig. (2- tailed)	,043		
	N	30		
VAR00021	Pearson Correlation	,400*	,361	Valid
	Sig. (2- tailed)	,028		
	N	30		
VAR00022	Pearson Correlation	,836**	0,361	Valid
	Sig. (2- tailed)	,000		
	N	30		
Skor_Total	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2- tailed)			
	N	30		

Uji Validitas Motivasi

		SKOR_TOTAL	rtabel	Keterangan
VAR00001	Pearson Correlation	0,216	0,361	Tidak Valid
	Sig. (2-tailed)	0,253		
	N	30		
VAR00002	Pearson Correlation	,438*	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	0,015		
	N	30		
VAR00003	Pearson Correlation	,493**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	0,006		
	N	30		
VAR00004	Pearson Correlation	,745**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	0		
	N	30		
VAR00005	Pearson Correlation	,519**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	0,003		
	N	30		
VAR00006	Pearson Correlation	,515**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	0,004		
	N	30		
VAR00007	Pearson Correlation	0,287	0,361	Tidak Valid
	Sig. (2-tailed)	0,125		
	N	30		
VAR00008	Pearson Correlation	,415*	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	0,023		
	N	30		
VAR00009	Pearson Correlation	-0,076	0,361	Tidak Valid
	Sig. (2-tailed)	0,689		
	N	30		
VAR00010	Pearson Correlation	0,448*	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,013		
	N	30		
VAR00011	Pearson Correlation	,461*	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	0,01		
	N	30		
VAR00012	Pearson Correlation	,567**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	0,001		
	N	30		

VAR00013	Pearson Correlation	0,178	0,361	Tidak Valid
	Sig. (2-tailed)	0,347		
	N	30		
VAR00014	Pearson Correlation	,509**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	0,004		
	N	30		
VAR00015	Pearson Correlation	,526**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	0,003		
	N	30		
VAR00016	Pearson Correlation	,460*	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	0,011		
	N	30		
VAR00017	Pearson Correlation	,493**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	0,006		
	N	30		
VAR00018	Pearson Correlation	,545**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	0,002		
	N	30		
VAR00019	Pearson Correlation	,465**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	0,01		
	N	30		
VAR00020	Pearson Correlation	,506**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	0,004		
	N	30		
VAR00021	Pearson Correlation	,378*	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	0,039		
	N	30		
VAR00022	Pearson Correlation	,662**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	0		
	N	30		
VAR00023	Pearson Correlation	0,328	0,361	Tidak Valid
	Sig. (2-tailed)	0,077		
	N	30		
VAR00024	Pearson Correlation	0,096	0,361	Tidak Valid
	Sig. (2-tailed)	0,613		
	N	30		
SKOR_TOTAL	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)			
	N	30		

Uji Validitas Kinerja Pegawai

		Skor Total	r tabel	keterangan
VAR00001	Pearson Correlation	,552**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,002		
	N	30		
VAR00002	Pearson Correlation	,647**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	30		
VAR00003	Pearson Correlation	,777**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	30		
VAR00004	Pearson Correlation	,671**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	30		
VAR00005	Pearson Correlation	,746**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	30		
VAR00006	Pearson Correlation	,726**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	30		
VAR00007	Pearson Correlation	,652**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	30		
VAR00008	Pearson Correlation	,676**	0,361	Valid

	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	30		
VAR00009	Pearson Correlation	,676**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	30		
VAR00010	Pearson Correlation	,709**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	30		
VAR00011	Pearson Correlation	,833**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	30		
VAR00012	Pearson Correlation	,849**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	30		
VAR00013	Pearson Correlation	,736**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	30		
VAR00014	Pearson Correlation	,203	0,361	Tidak Valid
	Sig. (2-tailed)	,282		
	N	30		
VAR00015	Pearson Correlation	,868**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	30		
VAR00016	Pearson Correlation	,865**	0,361	Valid
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	30		

VAR00017	Pearson Correlation	,868**	0,361	Valid
	Sig. (2- tailed)	,000		
	N	30		
VAR00018	Pearson Correlation	,748**	0,361	Valid
	Sig. (2- tailed)	,000		
	N	30		
VAR00019	Pearson Correlation	,716**	0,361	Valid
	Sig. (2- tailed)	,000		
	N	30		
VAR00020	Pearson Correlation	,568**	0,361	Valid
	Sig. (2- tailed)	,001		
	N	30		
VAR00021	Pearson Correlation	,491**	0,361	Valid
	Sig. (2- tailed)	,006		
	N	30		
VAR00022	Pearson Correlation	,499**	0,361	Valid
	Sig. (2- tailed)	,005		
	N	30		
Skor_Total	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2- tailed)			
	N	30		

Uji Reliabilitas Kepemimpinan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,884	21

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	59,50	41,914	,470	,880
VAR00002	59,80	44,097	,565	,879
VAR00003	59,67	40,644	,556	,877
VAR00004	59,47	39,499	,749	,869
VAR00005	59,67	43,195	,380	,882
VAR00006	59,87	41,775	,567	,876
VAR00007	59,70	39,941	,707	,871
VAR00008	59,73	43,237	,301	,886
VAR00009	59,67	40,782	,636	,874
VAR00010	60,03	42,861	,329	,885
VAR00011	59,90	43,128	,576	,877
VAR00012	59,70	42,769	,617	,876
VAR00013	59,70	44,079	,388	,881
VAR00014	59,80	43,752	,649	,878
VAR00015	60,00	44,207	,386	,882
VAR00016	59,80	43,062	,442	,880
VAR00017	59,63	43,689	,395	,881
VAR00018	59,87	43,775	,305	,884
VAR00019	59,70	44,148	,315	,883
VAR00020	60,07	43,237	,343	,883
VAR00021	60,07	38,961	,815	,867

Uji Reliabilitas Motivasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,735	25

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	134,47	175,361	,139	,734
VAR00002	133,97	170,171	,417	,724
VAR00003	133,97	170,033	,453	,723
VAR00004	134,13	166,878	,708	,716
VAR00005	133,97	170,861	,480	,724
VAR00006	134,20	171,062	,447	,724
VAR00007	134,23	175,220	,229	,731
VAR00008	134,30	172,355	,368	,727
VAR00009	133,50	180,948	-,140	,740
VAR00010	133,87	171,223	,464	,724
VAR00011	133,67	171,678	,445	,725
VAR00012	134,27	168,133	,567	,719
VAR00013	133,87	176,947	,137	,734
VAR00014	133,93	169,444	,496	,722
VAR00015	133,50	173,017	,503	,726
VAR00016	133,87	171,223	,464	,724
VAR00017	133,97	169,964	,456	,723
VAR00018	133,93	169,237	,507	,721
VAR00019	134,10	171,197	,420	,725
VAR00020	134,43	170,047	,472	,723
VAR00021	133,77	174,116	,339	,729
VAR00022	133,90	168,645	,659	,719
VAR00023	133,50	174,603	,254	,731
VAR00024	133,53	178,533	,034	,737
Skor_Total	68,37	48,240	,989	,811

Uji Reliabilitas Kinerja Pegawai

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,950	21

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	60,43	53,013	,529	,950
VAR00002	60,77	51,633	,611	,949
VAR00003	60,57	51,013	,729	,947
VAR00004	60,70	53,045	,598	,949
VAR00005	60,60	51,421	,707	,947
VAR00006	60,90	52,852	,694	,948
VAR00007	60,80	51,890	,621	,949
VAR00008	60,90	50,369	,656	,948
VAR00009	60,67	51,609	,660	,948
VAR00010	61,00	52,276	,668	,948
VAR00011	60,67	51,195	,843	,946
VAR00012	60,70	49,872	,846	,945
VAR00013	60,77	50,944	,702	,947
VAR00014	60,63	50,654	,868	,945
VAR00015	60,70	49,734	,864	,945
VAR00016	60,63	50,654	,868	,945
VAR00017	60,50	50,879	,693	,948
VAR00018	60,73	50,823	,675	,948
VAR00019	60,60	53,007	,482	,950
VAR00020	60,67	53,885	,414	,951
VAR00021	60,73	54,271	,441	,951

Lampiran 2
Instrumen Penelitian

Yogyakarta, 12 Oktober 2015

Hal : Permohonan Pengisian Angket

Kepada seluruh pegawai BPKB

Salam hormat,

Bapak/ Ibu pegawai Balai Pengembangan Kegiatan Belajar DIY yang berbahagia, ditengah kesibukan Bapak/ Ibu berkenankan saya meminta kesediaan Bapak/ Ibu untuk mengisi angket penelitian dalam rangka menyelesaikan tugas akhir skripsi saya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) DIY”.

Pengisian angket ini dimaksudkan untuk mengumpulkan data tentang motivasi kerja yang dilakukan oleh pimpinan. Mohon kesediaan Bapak/ Ibu untuk mengisi kuesioner berikut dengan sejujur-jujurnya untuk keperluan penelitian (skripsi). Data isian Bapak/ Ibu akan dijaga kerahasiaannya.

Atas kesediaan dan bantuan Bapak/ Ibu saya ucapkan terimakasih.

Penulis,

Danang Setya Ramadhani
(Mahasiswa UNY)

DAFTAR KUESIONER
PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DI BADAN PENGEMBANGAN KEGIATAN BELAJAR(BPKB)
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

Petunjuk pengisian :

- 5) Isilah data diri anda sesuai dengan keadaan yang sebenarnya pada urutan I tentang identitas responden.
- 6) Berilah tanda checklist (√) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia sesuai dengan pendapat anda alami sebagai tenaga kerja pada komponen-komponen variabel. Masing-masing pilihan jawaban memiliki makna sebagai berikut :

SS : apabila jawaban tersebut menurut anda sangat setuju
 S : apabila jawaban tersebut menurut anda setuju
 TS : apabila jawaban tersebut menurut anda tidak setuju
 STS : apabila jawaban tersebut menurut anda sangat tidak setuju

- 7) Diharapkan untuk tidak menjawab lebih dari satu pilihan jawaban
- 8) IDENTITAS RESPONDEN

8. NAMA :
 9. UMUR :
 10. JENIS KELAMIN : LAKI-LAKI/PEREMPUAN*
 11. PENDIDIKAN TERAKHIR : SD/SMP/SMA/S1/S2/S3
 12. STATUS JABATAN :
 13. GOLONGAN :
 14. MASA KERJA :

Keterangan :

*coret yang tidak perlu

IV. INSTRUMEN VARIABEL KEPEMIMPINAN

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Pemimpin saya selalu memberi kepercayaan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan				
2	Saya mempercayai segala keputusan yang dibuat oleh pimpinan				
3	Pimpinan saya memperlakukan pegawai dengan penuh tanggung jawab				
4	Pimpinan saya memiliki hubungan baik dengan bawahan				
5	Pimpinan saya memberikan kenyamanan dalam bekerja terhadap bawahannya				
6	Pimpinan saya selalu memperhitungkan yang dibutuhkan oleh bawahannya				
7	Pimpinan saya selalu mempunyai hubungan komunikasi yang baik terhadap bawahannya				
8	Pimpinan saya memberikan kebebasan kepada bawahan untuk melakukan kerja sama antar pegawai				
9	Pimpinan memberikan kebebasan dalam berpendapat				
10	Pimpinan saya memaparkan visi misi organisasi dengan baik				
11	Pimpinan saya memaparkan rencana dalam upaya mencapai tujuan organisasi				
12	Pimpinan saya membantu bawahan atau pegawai dalam upaya pencapaian tujuan organisasi				
13	Pimpinan selalu memberikan bimbingan, arahan, dan dorongan kepada bawahan				
14	Pimpinan saya mau menerima kritikan, saran, dan pendapat dari bawahan				
15	Pemimpin saya selalu menempatkan karyawan sesuai keahlian masing-masing				
16	Pimpinan saya selalu mendelegasikan tugas sesuai kemampuan dan keahlian yang dimiliki bawahan				
17	Pimpinan saya selalu menghormati dan menghargai bawahan				
18	Pimpinan saya memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki				

	kinerja baik				
19	Pimpinan saya selalu melibatkan bawahan dalam mencari solusi terhadap permasalahan yang terjadi				
20	Pimpinan saya selalu meminta saran dalam upaya pengambilan keputusan				
21	Pimpinan saya selalu mengambil keputusan dengan tepat				

V. INSTRUMEN VARIABEL MOTIVASI

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Organisasi selalu memberikan penghargaan untuk pegawainya yang memiliki kinerja baik				
2	Adanya penghargaan atau pujian terhadap ide-ide positif bawahan				
3	Pimpinan sering memberikan pujian kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapai oleh bawahan				
4	Setiap hasil kerja yang telah dilaksanakan layak mendapat penghargaan				
5	Pemimpin saya selalu memberikan tugas yang menuntut kreativitas bawahan				
6	Pimpinan saya selalu memberikan tugas yang menantang				
7	Pimpinan sering mendelegasikan tugasnya ke bawahan				
8	Saya selalu berusaha untuk meningkatkan potensi diri dengan mengikuti program pendidikan dan latihan				
9	Bagi pegawai berprestasi ada program promosi jabatan yang lebih tinggi dan nyaman				
10	Pimpinan saya selalu memberikan kritik dan saran untuk peningkatan kinerja pegawai				
11	Saya selalu berupaya untuk berpikiran positif terhadap kritik dan saran yang disampaikan oleh rekan kerja				
12	Pimpinan saya selalu memberikan arahan agar pegawai terarah dalam pencapaian tujuan organisasi				

13	Pimpinan sering melakukan koordinasi untuk pencapaian tujuan organisasi				
14	Pimpinan saya sering melakukan pengawasan untuk hasil kerja yang optimal				
15	Situasi lingkungan kerja di organisasi ini mendukung aktivitas pekerjaan saya				
16	Sarana pendukung dan peralatan kerja sangat memadai dan mendukung kinerja kami				
17	Saya selalu berupaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan tugas				
18	Saya selalu berupaya memanfaatkan fasilitas yang telah disediakan				

VI. INSTRUMEN VARIABEL KINERJA PEGAWAI

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Saya memahami dan melaksanakan tugas yang diberikan dengan penuh tanggung jawab				
2	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai tupoksi				
3	Saya selalu mentaati peraturan kerja yang berlaku				
4	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan arahan pimpinan				
5	Saya selalu mengikuti SOP dalam bekerja				
6	Saya selalu memiliki inovasi-inovasi yang positif dalam penyelesaian tugas				
7	Saya selalu mendiskusikan inovasi terbaru dengan pimpinan dan pegawai yang lain				
8	Saya mampu mengambil inisiatif dalam bekerja				
9	Kreativitas yang tinggi dapat membantu saya mencapai hasil kerja yang maksimal				
10	Saya selalu memberikan gagasan-gagasan untuk kemajuan organisasi				
11	Saya memiliki dorongan kuat untuk mengerjakan tugas dengan cepat				
12	Saya selalu menyelesaikan tugas sesuai target yang telah ditentukan				
13	Saya selalu menyampaikan laporan hasil kerja kepada atasan tepat waktu				

14	Saya memiliki dorongan kuat untuk mengerjakan tugas dengan akurat				
15	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik				
16	Saya dapat mempertanggung jawabkan tugas yang diberikan				
17	Saya selalu berusaha untuk mengerjakan sesuai ketentuan yang ditentukan				
18	Dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan bekerja sama sebagai tim				
19	Saya mampu bekerja sama dengan sesama pegawai				
20	Saya selalu bersedia untuk bekerja sama dengan sesama anggota organisasi				
21	Saya lebih mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi dalam menyelesaikan pekerjaan				

Lampiran 3
Data Penelitian

Daftar Responden Penelitian

No	Nama	No	Nama
1	Novi Agus Setyawan	21	Eltientesia MS
2	Emi Nurmaya	22	Nugroho TU
3	Payiem S. Pd	23	Suparjo
4	Mulyati	24	Daliyah, S.Pd
5	Astuti R	25	Drs. Agus Budoyo
6	Tri Riyanti	26	Siti Nurul Ch.
7	Sardijo	27	Sudarmaji
8	Sadiman	28	Hikmat Widayat
9	Akip	29	Cipto S
10	Suwasana	30	Indrayati
11	Hasiyati	31	Agus Hari Prabowo
12	Bais Jajalis	32	Siti Donatirin
13	Fauzi Eko Pranyono	33	Prining Herlina
14	Y. Lilik Subiyanto	34	Sri Umiyatun
15	Mr. XX	35	Petrus Haditi Hastungkoro
16	Mr. XX	36	Purwatiningsih
17	Mr. XX	37	Endang Isnur R
18	Mr. XX	38	Hj. Iskartini
19	Mr. XX	39	Siti Roliyah, S. Kom
20	Lilik Suparyatin	40	Siti Sri

Hasil Data Penelitian Variabel Kinerja Pegawai

[illegible]

[illegible]

20	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	53
21	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3	57
22	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	50
23	3	2	3	3	3	2	4	4	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	1	1	3	53
24	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	55
25	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	60
26	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63
27	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	63
28	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	65
29	4	4	4	3	4	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	4	2	2	2	3	59
30	4	4	3	4	3	2	3	4	2	2	2	2	3	3	3	3	4	2	3	3	4	63
31	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	2	2	3	58
32	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	50
33	3	3	3	3	2	1	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	50
34	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	58
35	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	4	3	3	2	2	2	3	58
36	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	53
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	58
38	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	53
39	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	2	2	2	3	65
40	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	1	2	3	1	1	1	3	50

Hasil Data Penelitian Variabel Motivasi

Butir Soal																			
No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOTAL
1	4	3	2	4	3	3	2	4	2	2	3	3	2	2	2	2	4	4	51
2	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	62
3	2	3	2	4	4	3	2	4	2	2	4	2	3	3	3	3	4	4	54
4	3	4	3	4	4	3	2	3	2	2	4	4	3	3	3	3	4	4	58
5	2	2	2	4	4	3	3	3	2	2	4	3	2	2	2	2	4	4	50
6	2	2	2	4	4	3	4	4	2	3	4	2	2	2	3	3	4	4	54
7	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	60
8	2	2	2	4	3	4	4	3	2	3	4	2	2	3	3	3	4	3	53
9	4	4	4	3	4	2	3	4	2	2	3	3	4	4	4	3	4	4	61
10	2	2	3	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	52
11	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	62
12	2	3	3	4	3	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	3	3	58
13	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	60
14	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	60
15	3	2	2	1	4	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	53
16	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	2	2	4	4	59
17	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	52
18	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53
19	2	2	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	57
20	2	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	55

[illegible]

Lampiran 4

Uji Prasyarat Analisis

Uji Linieritas Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kinerja Pegawai * Kepemimpinan	40	100,0%	0	,0%	40	100,0%

Report

Kinerja Pegawai

Kepemimpinan	Mean	N	Std. Deviation
44	45,00	1	.
50	58,75	4	2,500
53	61,50	4	1,915
54	70,00	1	.
55	62,00	1	.
57	63,50	2	,707
58	65,71	7	4,645
59	65,00	1	.
60	68,00	1	.
61	70,00	1	.
62	66,33	3	2,887
63	70,43	7	2,573
64	74,00	1	.
65	76,00	3	5,292
67	76,00	1	.
68	75,00	1	.
70	71,00	1	.
Total	66,60	40	6,725

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Pegawai * Kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	1491,540	16	93,221	7,881	,000
		Linearity	1243,653	1	1243,653	105,139	,000
		Deviation from Linearity	247,887	15	16,526	1,397	,229
	Within Groups		272,060	23	11,829		
	Total		1763,600	39			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja Pegawai * Kepemimpinan	,840	,705	,920	,846

Uji Linieritas Motivasi dengan Kinerja Pegawai

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kinerja Pegawai * Motivasi Pegawai	40	100,0%	0	,0%	40	100,0%

Report

Kinerja Pegawai

Motivasi Pegawai	Mean	N	Std. Deviation
34	70,00	1 .	
38	75,00	1 .	
42	70,00	1 .	
44	67,25	4 .	2,986
47	71,00	1 .	
48	77,00	2 .	1,414
49	67,00	2 .	9,899
50	63,25	4 .	4,717
51	62,75	4 .	8,057
52	66,80	5 .	7,950
53	62,33	6 .	9,070
54	64,00	1 .	
55	63,00	1 .	
56	70,00	1 .	
57	64,00	2 .	2,828
59	70,00	1 .	
60	76,00	1 .	
61	68,00	1 .	
62	70,00	1 .	
Total	66,60	40	6,725

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Pegawai * Motivasi Pegawai	Between Groups	(Combined)	703,217	18	39,068	,774	,707
		Linearity	33,162	1	33,162	,657	,427
		Deviation from Linearity	670,054	17	39,415	,781	,695
	Within Groups		1060,383	21	50,494		
	Total		1763,600	39			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja Pegawai * Motivasi Pegawai	-,137	,019	,631	,399

Uji Multikolinieritas

Variables Entered/Removed ^b			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Pegawai, Kepemimpinan ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,843 ^a	,711	,696	3,711

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

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1254,182	2	627,091	45,547	,000 ^a
	Residual	509,418	37	13,768		
	Total	1763,600	39			

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

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,682	9,291		,289	,774		
	Kepemimpinan	1,005	,107	,860	9,417	,000	,936	1,068
	Motivasi Pegawai	,093	,106	,080	,874	,387	,936	1,068

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Coefficient Correlations^a

Model			Motivasi Pegawai	Kepemimpinan
1	Correlations	Motivasi Pegawai	1,000	,252
		Kepemimpinan	,252	1,000
	Covariances	Motivasi Pegawai	,011	,003
		Kepemimpinan	,003	,011

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kepemimpinan	Motivasi Pegawai
1	1	2,984	1,000	,00	,00	,00
	2	,014	14,823	,00	,29	,47
	3	,003	33,622	1,00	,71	,53

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Uji Regresi Sederhana Hipotesis 1

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,840 ^a	,705	,697	3,699

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1243,653	1	1243,653	90,892	,000 ^a
	Residual	519,947	38	13,683		
	Total	1763,600	39			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,804	6,090		1,445	,157
	Kepemimpinan	,981	,103	,840	9,534	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Uji Regresi Sederhana Hipotesis 2

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Pegawai ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,455 ^a	,207	,186	5,767

a. Predictors: (Constant), Motivasi Pegawai

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	329,346	1	329,346	9,903	,003 ^a
	Residual	1263,754	38	33,257		
	Total	1593,100	39			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Pegawai

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22,416	13,991		1,602	,117
	Motivasi Pegawai	,802	,255	,455	3,147	,003

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Uji Regresi Ganda Hipotesis 3

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan, Motivasi Pegawai ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,858 ^a	,736	,722	3,371

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

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1172,671	2	586,336	51,601	,000 ^a
	Residual	420,429	37	11,363		
	Total	1593,100	39			

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

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,006	8,655		,232	,818
	Motivasi Pegawai	,320	,159	,181	2,009	,052
	Kepemimpinan	,863	,100	,777	8,615	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumbangan Efektif dan Sumbangan Relatif

$$\begin{aligned}
 1. \quad \sum x_1 y &= \sum x_1 y - \frac{(\sum x_1)(\sum y)}{N} \\
 &= 158177 - \frac{(2356)(2664)}{40} \\
 &= 158177 - 156909,6 \\
 &= 1267,4
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 2. \quad \sum x_2 y &= \sum x_2 y - \frac{(\sum x_2)(\sum y)}{N} \\
 &= 146400 - \frac{(2192)(2664)}{40} \\
 &= 412,8
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 3. \quad Jk_{reg} &= a_1 \sum x_1 y + a_2 \sum x_2 y \\
 &= 0,863(1267,4) + 0,320(412,8) \\
 &= 1093,76 + 132,1 \\
 &= 1225,86
 \end{aligned}$$

Sumbangan Relatif dalam persen (SR%) tiap prediktor sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 SRX_1 &= \frac{a_1 \sum x_1 y}{Jk_{reg}} \times 100\% \\
 &= \frac{1093,76}{1225,86} \times 100\% \\
 &= 89,23\%
 \end{aligned}$$

$$SRX_2 = \frac{a_2 \sum x_2 y}{Jk_{reg}} \times 100\%$$

$$= \frac{132,1}{1225,86} \times 100\%$$

$$= 10,77\%$$

Sumbangan Efektif dalam persen (SE %) tiap prediktor sebagai berikut:

$$SE, X_1 = SR\% \times r^2$$

$$= 89,23\% \times 0,736$$

$$= 65,67\%$$

$$SE, X_2 = SR\% \times r^2$$

$$= 10,77\% \times 0,736$$

$$= 7,92\%$$

Hasil Sumbangan Relatif dan Sumbangan Efektif

No	Nama Variabel	Sumbangan	
		Relatif	Efektif
1	Kepemimpinan (X_1)	89,23%	65,67 %
2	Motivasi (X_2)	10,77%	7,92%
Total		100%	73,59%

Lampiran 5
Perizinan Penelitian



**PEMERINTAH DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA
SEKRETARIAT DAERAH**

Kompleks Kepatihan, Danurejan, Telepon (0274) 562811 - 562814
(Hunting)
YOGYAKARTA 55213

operator1@yahoo.com

SURAT KETERANGAN / IJIN
070/REG/VI/258/7/2015

Membaca Surat : **WAKIL DEKAN I FAKULTAS EKONOMI** Nomor : **1391/UN34.18/LT/2015**
Tanggal : **25 JUNI 2015** Perihal : **IJIN PENELITIAN/RISET**

- Mengingat :
1. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2006, tentang Perizinan bagi Perguruan Tinggi Asing, Lembaga Penelitian dan Pengembangan Asing, Badan Usaha Asing dan Orang Asing dalam melakukan Kegiatan Penelitian dan Pengembangan di Indonesia;
 2. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2011, tentang Pedoman Penelitian dan Pengembangan di Lingkungan Kementrian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah;
 3. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 37 Tahun 2008, tentang Rincian Tugas dan Fungsi Satuan Organisasi di Lingkungan Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.
 4. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 18 Tahun 2009 tentang Pedoman Pelayanan Perizinan, Rekomendasi Pelaksanaan Survei, Penelitian, Pendataan, Pengembangan, Pengkajian, dan Studi Lapangan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

DIJINKAN untuk melakukan kegiatan survei/penelitian/pendataan/pengembangan/pengkajian/studi lapangan kepada:

Nama : **DANANG SETYA RAMADHANI** NIP/NIM : **1391/UN 34.18/LT/2015**
Alamat : **FAKULTAS EKONOMI, UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**
Judul : **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BALAI PENGEMBANGAN KEGIATAN BELAJAR (BPKB) DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**
Lokasi : **DINAS PENDIDIKAN, PEMUDA DAN OLAHRAGA DIY, BALAI PENGEMBANGAN KEGIATAN BELAJAR (BPKB) DIY**
Waktu : **27 JULI 2015 s/d 27 OKTOBER 2015**

Dengan Ketentuan

1. Menyerahkan surat keterangan/ijin survei/penelitian/pendataan/pengembangan/pengkajian/studi lapangan *) dari Pemerintah Daerah DIY kepada Bupati/Walikota melalui institusi yang berwenang mengeluarkan ijin dimaksud;
2. Menyerahkan soft copy hasil penelitiannya baik kepada Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta melalui Biro Administrasi Pembangunan Setda DIY dalam compact disk (CD) maupun mengunggah (upload) melalui website adbang.jogjapro.go.id dan menunjukkan cetakan asli yang sudah disahkan dan dibubuhi cap institusi;
3. Ijin ini hanya dipergunakan untuk keperluan ilmiah, dan pemegang ijin wajib mentaati ketentuan yang berlaku di lokasi kegiatan;
4. Ijin penelitian dapat diperpanjang maksimal 2 (dua) kali dengan menunjukkan surat ini kembali sebelum berakhir waktunya setelah mengajukan perpanjangan melalui website adbang.jogjapro.go.id;
5. Ijin yang diberikan dapat dibatalkan sewaktu-waktu apabila pemegang ijin ini tidak memenuhi ketentuan yang berlaku.

Dikeluarkan di Yogyakarta
Pada tanggal **27 JULI 2015**
A.n Sekretaris Daerah
Asisten Perekonomian dan Pembangunan
Ub.
Kepala Biro Administrasi Pembangunan



Drs. Puji Astuti, M.Si
NIP. 19600525 198503 2 006

Tembusan :

1. GUBERNUR DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA (SEBAGAI LAPORAN)
2. DINAS PENDIDIKAN, PEMUDA DAN OLAHRAGA DIY
3. BALAI PENGEMBANGAN KEGIATAN BELAJAR (BPKB) DIY
4. WAKIL DEKAN I FAKULTAS EKONOMI, UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
5. YANG BERSANGKUTAN



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS EKONOMI

Alamat: Karangmalang Yogyakarta 55281
Telp. (0274) 586168 Ext. 817 Fax. (0274) 554902
Website : <http://www.fe.uny.ac.id> e-mail : fe@uny.ac.id

Nomor : 1391 /UN34.18/LT/2015
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

25 Juni 2015

Yth. Gubernur DIY

**Cq. Ka. Biro Administrasi Pembangunan Sekda Provinsi DIY
Jalan Malioboro, Komplek Kepatihan, Danurejan, Yogyakarta
D. I. Y O G Y A K A R T A**

Kami sampaikan dengan hormat kepada Bpk/Ibu, bahwa mahasiswa dari Jurusan Pendidikan Administrasi/Prodi Pendidikan Administrasi Perkantoran angkatan tahun 2011 bermaksud mencari data untuk keperluan penulisan Tugas Akhir Skripsi (TAS), adapun mahasiswa tersebut adalah :

Nama : Danang Setya Ramadhani
NIM : 11402241030
Jurusan/Prodi : Pendidikan Administrasi Perkantoran
Maksud/Tujuan : Ijin Penelitian
Judul TAS : "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) Daerah Istimewa Yogyakarta"

Untuk dapat terlaksananya maksud tersebut, kami mohon dengan hormat Bpk/Ibu berkenan memberi ijin dan bantuan seperlunya.

Demikian atas ijin dan bantuannya diucapkan terima kasih.



Wakil Dekan I,

Drs. Nurhadi, M.M.
NIP. 19550101 198103 1 006

Tembusan :

1. Mahasiswa yang bersangkutan;
2. Arsip Jurusan



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS EKONOMI

Alamat: Karangmalang Yogyakarta 55281
Telp. (0274) 586168 Ext. 817 Fax. (0274) 554902
Website : <http://www.fe.uny.ac.id> e-mail : fe@uny.ac.id

Nomor : 1392 /UN34.18/LT/2015
Hal : Permohonan Ijin Uji Coba Instrumen Penelitian

25 Juni 2015

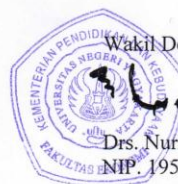
Yth. Kepala Badan Perpustakaan dan Arsip Daerah (BPAD) DIY
Jalan Tentara Rakyat Mataram No. 29 Yogyakarta
D. I. Y O G Y A K A R T A

Kami sampaikan dengan hormat kepada Bpk/Ibu, bahwa mahasiswa dari Jurusan Pendidikan Administrasi/Prodi Pendidikan Administrasi Perkantoran angkatan tahun 2011 bermaksud mencari data untuk keperluan penulisan Tugas Akhir Skripsi (TAS), adapun mahasiswa tersebut adalah :

Nama : Danang Setya Ramadhani
NIM : 11402241030
Jurusan/Prodi : Pendidikan Administrasi Perkantoran
Maksud/Tujuan : Ijin Uji Coba Instrumen Penelitian di BPAD DIY
Judul TAS : "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) Daerah Istimewa Yogyakarta"

Untuk dapat terlaksananya maksud tersebut, kami mohon dengan hormat Bpk/Ibu berkenan memberi ijin dan bantuan seperlunya.

Demikian atas ijin dan bantuannya diucapkan terima kasih.



Wakil Dekan I,

Drs. Nurhadi, M.M.

NIP. 19550101 198103 1 006

Tembusan :

1. Mahasiswa yang bersangkutan;
2. Arsip Jurusan



PEMERINTAH DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA
DINAS PENDIDIKAN, PEMUDA DAN OLAH RAGA
BALAI PENGEMBANGAN KEGIATAN BELAJAR (BPKB)
Jalan Sorowajan Baru No.1 Banguntapan, Bantul, Yogyakarta
Telepon/Faximili : (0274) 484367 E-mail info@bpkbdiy.com
YOGYAKARTAKode Pos 55198

SURAT KETERANGAN

Nomor : 070/638

Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) Dinas Dikpora DIY menerangkan bahwa mahasiswa;

Nama : DANANG SETYA RAMADHANI

NIM : 11402241030

Jurusan : Pendidikan Administrasi Perkantoran, Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta

Telah melaksanakan/menyelesaikan tugas penelitian dari tanggal 27 Juli s.d 27 Oktober 2015 di
BPKB DIY dengan baik

Surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dapat dipergunakan sebagaimana
mestinya.

Yogyakarta, 27 Oktober 2015



Kepala BPKB

DRS. BAMBANG IRIANTO, M.Pd

NIP. 19810111 198103 1 004

Tembusan:

Kepala Dinas Dikpora DIY



PEMERINTAH DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA
BADAN PERPUSTAKAAN DAN ARSIP DAERAH
 JALAN TENTARA RAKYAT MATARAM NO. 29 TELP. 513969, (Fax) 563367
YOGYAKARTA 55231
 Website : www.bpadjogja.info E-mail : bpad_jogja@yahoo.com

Nomor : 670/5103
 Lamp. :
 Hal : Permohonan Uji Coba
 Instrumen Penelitian

Yogyakarta, 13 JUL 2015

Kepada:
 Yth. Dekan Fakultas Ekonomi
 Universitas Negeri Yogyakarta

Di YOGYAKARTA

Menanggapi surat Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta
 Nomor : 1392/UN.34.18/LT/2015 tanggal 25 Juni 2015 perihal : Permohonan Ijin
 Uji Coba Instrumen Penelitian dengan judul : Pengaruh Kepemimpinan dan
 Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di balai Pengembangan Kegiatan Belajar
 (BPKB) Daerah Istimewa Yogyakarta; dengan ini disampaikan bahwa instansi
 kami dapat membantu mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta untuk
 melaksanakan Penelitian di BPAD DIY:

a.n

NO	NAMA	No Mahasiswa
1.	Danang Setya Ramadhani	111402241030

Demikian atas perhatiannya kami sampaikan terima kasih.

