



**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMITMEN
ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DINAS KOPERASI DAN UMKM
PROVINSI JAWA TENGAH**

SKRIPSI

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
pada Universitas Negeri Semarang**

Oleh

Yunia Roslinawati

NIM 3352405017

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

2011

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

Hari :

Tanggal :

Semarang, Maret 2011

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Ade Rustiana, M.Si
NIP. 196801021992031002

Drs. Syamsu Hadi, M.Si
NIP. 195212121978031002

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen

Drs. Sugiharto, M.Si
NIP. 195708201983031002

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan didepan sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas
Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari :

Tanggal :

Penguji Skripsi

Idie Widigdo, SE, MM
NIP. 197104262001121001

Anggota I

Anggota II

Drs. Ade Rustiana, M.Si
NIP. 196801021992031002

Drs. Syamsu Hadi, M.Si
NIP. 195212121978031002

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi

Drs. S. Martono, M.Si
NIP. 196603081989011001

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis dalam skripsi ini benar-benar hasil karya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila dikemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, Maret 2011

Yunia Roslinawati
NIM. 3352405017

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

1. Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia lainnya.
(HR. Thabrani)
2. Kegagalan bukan akhir dari segalanya, tetapi belajar dari sebuah kegagalan merupakan kunci awal dari sebuah kesuksesan. (Penulis)

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Papa dan Mama tercinta, terima kasih atas kasih sayang, perhatian, do'a serta segenap dukungan yang telah diberikan selama ini.
2. Almamater Universitas Negeri Semarang.

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS KOPERASI DAN UMKM PROVINSI JAWA TENGAH”.

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini. Ucapan terima kasih ini penulis sampaikan kepada :

1. Prof. Dr. H. Sudijono Sastroatmodjo, M. Si, Rektor Universitas Negeri Semarang, yang telah memberikan kemudahan administrasi dalam penyusunan skripsi ini.
2. Drs. S. Martono, M.Si, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang, yang telah memberikan ijin penelitian.
3. Drs. Sugiharto, M.Si, Ketua Jurusan Manajemen, yang telah memberikan kemudahan administrasi dalam penyusunan skripsi ini.
4. Drs. Ade Rustiana, M.Si, Dosen Pembimbing I yang telah sabar dan teliti memberikan bimbingan dan pengarahan hingga terselesaikannya skripsi ini.

5. Drs. Syamsu Hadi, M.Si, Dosen Pembimbing II yang telah sabar dan teliti memberikan bimbingan dan pengarahan hingga terselesaikannya skripsi ini.
6. Idie Widigdo, SE, MM, Dosen Penguji yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan skripsi.
7. Kepala Kantor Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah, yang telah memberikan ijin penelitian.
8. Bapak Rudi Maryanto dan seluruh pegawai Kantor Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah, atas partisipasi dan bantuannya dalam memberikan informasi dan pengumpulan data skripsi.
9. Rendy yang selalu ada dan selalu membantu, Ani, Vini, Riri, dan anak-anak kos Anggit atas do'a dan semangatnya.
10. Semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna, maka kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan demi sempurnanya penulisan lebih lanjut. Penulis berharap skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi pembaca.

Semarang, Maret 2011

Penulis

SARI

Roslinawati, Yunia. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah*. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang. Dosen Pembimbing I. Drs. Ade Rustiana, M.Si. Dosen Pembimbing II. Drs. Syamsu Hadi, M.Si.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Motivasi dan Kinerja Pegawai.

Keberhasilan suatu organisasi tergantung pada kinerja sumber daya manusia. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi. Permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah adakah pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah baik secara simultan maupun secara parsial. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah yang berjumlah 140 orang. Dengan menggunakan rumus Slovin maka diperoleh sampel penelitian berjumlah 58 orang. Alat pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, data yang diperoleh dari penelitian dianalisis dengan menggunakan metode analisis kuantitatif, metode analisis deskriptif, dan metode koefisien determinasi.

Hasil penelitian dengan menggunakan SPSS 16 diperoleh persamaan regresi berganda $Y = -53,141 + 0,602X_1 + 0,598X_2 + 1,408X_3$. Uji keberartian persamaan regresi dengan uji F diperoleh $F_{hitung} = 39,520$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ yang berarti secara simultan ada pengaruh positif antara kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Hasil uji secara parsial variabel kepemimpinan diperoleh $t_{hitung} = 3,925$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, untuk variabel komitmen organisasi diperoleh $t_{hitung} = 2,122$ dengan nilai signifikansi $0,038 < 0,05$ dan variabel motivasi diperoleh $t_{hitung} = 5,951$ nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Besarnya koefisien pengaruh secara simultan antara kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi adalah 67%.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah perlunya Dinas Koperasi dan UMKM meningkatkan kinerja pegawai yang masih kurang. Berbagai tindakan dapat diupayakan seperti mensosialisasikan peraturan yang berlaku kepada pegawai, mengadakan evaluasi pekerjaan dan pelatihan/pendidikan secara berkala, serta lebih tegas dalam pemberian sanksi atas pelanggaran.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
SARI	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
BAB II LANDASAN TEORI	11
A. Kinerja.....	11
1. Pengertian Kinerja	11
2. Unsur-unsur Kinerja.....	13
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	13
4. Penilaian Kinerja.....	14
B. Kepemimpinan	15
1. Pengertian Kepemimpinan	15
2. Pendekatan Kepemimpinan.....	17
3. Fungsi-fungsi Kepemimpinan.....	20
4. Sifat-sifat Kepemimpinan	21

C.	Komitmen Organisasi.....	22
1.	Pengertian Komitmen Organisasi	22
2.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	24
3.	Dimensi Komitmen Organisasi	25
D.	Motivasi	28
1.	Pengertian Motivasi	29
2.	Pola Motivasi	30
3.	Tujuan Pemberian Motivasi	31
4.	Teori Motivasi.....	31
E.	Kerangka Pemikiran.....	33
F.	Hipotesis.....	36
BAB III	METODE PENELITIAN	37
A.	Obyek Penelitian dan Populasi	37
B.	Pemilihan Sampel	38
C.	Variabel Penelitian.....	39
1.	Variabel Bebas	39
2.	Variabel Terikat	41
D.	Jenis Data	41
1.	Data Primer	41
2.	Data Sekunder	41
E.	Metode Pengumpulan Data	42
1.	Metode Angket.....	42
2.	Metode Dokumentasi	43
F.	Validitas dan Reliabilitas	43
1.	Validitas	43
2.	Reliabilitas	47
G.	Metode Analisis Data.....	47
1.	Analisis Deskriptif Persentase	47
2.	Uji Asumsi Klasik	49
3.	Analisis Regresi Berganda	50

4. Pengujian Hipotesis Penelitian.....	51
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	54
A. Hasil Penelitian	54
B. Pembahasan.....	69
BAB V PENUTUP	74
A. Simpulan	75
B. Saran	76
DAFTAR PUSTAKA	78
LAMPIRAN.....	80

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Tabel Pembinaan Koperasi di Provinsi Jawa Tengah.....	6
Tabel 1.2 Data Absensi Pegawai.....	7
Tabel 3.1 Keadaan Populasi Dinas Koperasi dan UMKM	37
Tabel 3.2 Penentuan Jumlah Sampel	39
Tabel 3.3 Hasil Perhitungan Uji Coba Validitas Angket Kepemimpinan	44
Tabel 3.4 Hasil Perhitungan Uji Coba Validitas Angket Komitmen Organisasi	44
Tabel 3.5 Hasil Perhitungan Uji Coba Validitas Angket Motivasi.....	45
Tabel 3.6 Hasil Perhitungan Uji Coba Validitas Angket Kinerja.....	45
Tabel 3.7 Reliabilitas Variabel Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Motivasi, dan Kinerja Pegawai.....	47
Tabel 3.8 Kriteria Penilaian Skor.....	48
Tabel 4.1 Deskripsi Persentase Variabel Kepemimpinan	56
Tabel 4.2 Deskripsi Persentase Variabel Komitmen Organisasi	57
Tabel 4.3 Deskripsi Persentase Variabel Motivasi	58
Tabel 4.4 Deskripsi Persentase Variabel Kinerja Pegawai	60
Tabel 4.5 Uji Multikolinieritas.....	63
Tabel 4.6 Regresi Berganda	65
Tabel 4.7 Uji Simultan	66
Tabel 4.8 Uji Parsial.....	67
Tabel 4.9 Koefisien Determinasi Adjusted R ²	68
Tabel 4.10 Koefisien Determinasi r ²	69

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Faktor-faktor Pembentuk Komitmen Organisasional	27
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir	35
Gambar 4.1 Uji Normalitas	62
Gambar 4.2 <i>Scatter Plot</i>	64

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kisi-kisi Pernyataan.....	80
Lampiran 2 Angket Penelitian	81
Lampiran 3 Rekapitulasi Data Hasil Penelitian	85
Lampiran 4 Output SPSS Uji Validitas dan Reliabilitas.....	87
Lampiran 5 Deskripsi Variabel Penelitian	93
Lampiran 6 <i>Regression</i>	101
Lampiran 7 Surat Ijin Penelitian	106
Lampiran 8 Surat Keterangan Penelitian	107

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan informasi yang tanpa batas dan kemajuan teknologi menyebabkan lingkungan semakin cepat berubah. Organisasi maupun perusahaan yang ingin mempertahankan hidup harus memiliki suatu keunggulan sehingga dapat dibedakan dengan organisasi lain. Keunggulan ini akan mengarahkan organisasi untuk berbasis kompetensi.

Sumber daya manusia menjadi kunci keunggulan yang sulit ditiru organisasi lain. Sumber daya manusia telah menjadi salah satu pemain penting di dalam fungsi manajemen secara keseluruhan. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai.

Oleh sebab itu, organisasi mendorong karyawannya agar dapat berprestasi dan mampu menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif sehingga karyawan tidak akan mengalami kejenuhan, kebosanan, dan malas bekerja yang mengakibatkan kendurnya semangat kerja. Kinerja karyawan merupakan salah satu cara bagi pihak internal dan eksternal organisasi untuk menilai kinerja organisasi secara keseluruhan (Rivai, 2008:309).

Kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi (Robbins, 2001:173). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain: motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem

kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya (Handoko, 2003:193).

Perubahan organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada individu ini tidak mudah, tetapi harus melalui proses. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pemimpin).

Seorang pemimpin dalam menjaga kelangsungan operasional organisasi harus memperhatikan serta berusaha mempengaruhi dan mendorong karyawannya. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan individu dan tujuan perusahaan menjadi renggang (lemah) karena individu bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadi sedangkan perusahaan bergerak untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, kepemimpinan sangat diperlukan bila perusahaan ingin mencapai tujuannya, paling tidak sebagai motivasi eksternal untuk menjaga tujuan perseorangan tetap harmonis dengan tujuan perusahaan.

Definisi kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2008:2).

Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995) kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan (Sule dan Saefullah, 2006:255).

Lebih jauh lagi, Griffin (dalam Sule dan Saefullah, 2006:255) membagi kepemimpinan menjadi dua konsep, yaitu sebagai proses dan sebagai atribut. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh pemimpin. Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Keterkaitan karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja dikenal dengan istilah komitmen organisasi. Sebagai definisi yang umum, Luthans mengartikan komitmen organisasional sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses keberlanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya (Setiadi, 2004:50).

Menurut Gibson (2005:20) komitmen seseorang melibatkan tiga sikap, yaitu identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan perasaan loyalitas terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dari para anggota organisasi dapat mengurangi efektifitas organisasi dan menurunkannya produktifitas kerja. Karyawan yang mempunyai komitmen akan memberikan hasil kerja yang baik dan loyalitas terhadap organisasi. Dengan demikian komitmen yang

tinggi dari karyawan dapat meningkatkan dan mempengaruhi kinerja organisasi.

Motif atau dalam bahasa asing disebut *motive* adalah sesuatu seperti kebutuhan atau keinginan yang mendorong atau mempengaruhi seseorang untuk melakukan gerak (Pamudji dalam Bambang Setiaji dan Ismaryati, 2001:149). Motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Nawawi dalam Bambang Setiaji dan Ismaryati, 2001:149). Motivasi adalah pertimbangan yang penting bagi pemimpin karena motivasi bersama-sama kemampuan dan faktor-faktor lingkungan sangat mempengaruhi kinerja individu (Griffin dalam Sule dan Saefullah, 2006:60).

Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah Provinsi Jawa Tengah merupakan organisasi nirlaba yang memiliki tujuan dalam pembangunan Koperasi dan UMKM diantaranya meningkatkan kualitas dan profesionalisme SDM pengelola koperasi dan UMKM sehingga mampu meningkatkan efisiensi, efektifitas, produktifitas, daya saing dan nilai tambah produk yang dihasilkan.

Berdasarkan wawancara awal yang diperoleh dari pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah, kepemimpinan yang ada pada organisasi sudah cukup baik. Dari fakta yang ada dikatakan bahwa pimpinan telah melakukan perannya dengan baik dilihat dari pimpinan yang sering berkomunikasi dengan bawahan, memberikan pengarahan pada bawahan,

memberi nasehat atau saran pada bawahan, memotivasi serta menggerakkan karyawan pada suatu pekerjaan, selain itu pimpinan juga menerima ide-ide dan gagasan kreatif dari bawahan.

Pegawai Dinas Koperasi dan UMKM juga menerima gaji sesuai dengan prestasi (golongan) masing-masing, mendapatkan bonus, mendapat asuransi kesehatan, memperoleh kesempatan promosi, dan mendapatkan reward bagi pegawai yang mempunyai kinerja tinggi. Berbagai tindakan tersebut dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah juga telah menempuh langkah strategis untuk meningkatkan kinerja pegawai. Diantaranya meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi dengan mensosialisasikan peraturan yang berlaku pada seluruh pegawai, dan memberikan sanksi disiplin bagi pegawai yang melanggar peraturan.

Penilaian kinerja bagi pegawai Dinas Koperasi dilakukan tiap tahun berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979. Pada kenyataannya diperoleh data awal yang menunjukkan bahwa realisasi pembinaan koperasi daerah Jawa Tengah mengalami penurunan pada tahun 2007 dan tahun 2009 masing-masing sebesar 8% dan 5%. Dari jumlah total koperasi yang ada di wilayah Jawa Tengah, Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah hanya menentukan target pembinaan koperasi sebesar 70% akan tetapi target pembinaan koperasi tersebut tidak dapat terrealisasi sepenuhnya (tabel 1.1).

Tabel 1.1
Pembinaan Koperasi di Provinsi Jawa Tengah

Tahun	Jumlah Koperasi	Target	Realisasi	Prosentase
2006	16.550	11.585	8689	75
2007	17.115	11.980	7547	63
2008	17.930	12.551	8158	65
2009	18.337	12.836	7702	60

Sumber : Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah Tahun 2006-2009

Pada tabel tersebut terlihat bahwa prosentase pembinaan koperasi oleh pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah yang fluktuatif. Realisasi pembinaan koperasi tertinggi yaitu pada tahun 2006 sebesar 75% dari jumlah yang ditargetkan, kemudian pada tahun 2007-2008 terjadi penurunan. Penurunan yang terjadi terus menerus perlu mendapat perhatian agar tidak berlanjut pada tahun-tahun berikutnya. Kondisi ini diperparah dengan rata-rata tingkat ketidakhadiran pegawai pada tahun 2009 yang mencapai 20,4% (tabel 1.2).

Tabel 1.1
Data Absensi Pegawai

Bulan	Jumlah Pegawai Yang Absen (Tanpa Keterangan)	Prosentase
Januari	20	15,75
Februari	31	24,41
Maret	15	11,81
April	17	13,39
Mei	25	19,69
Juni	24	18,90
Juli	27	21,26
Agustus	25	19,69
September	32	25,20
Oktober	31	24,41
November	26	20,47
Desember	38	29,92
Rata-rata		20,40

Keterangan : jumlah pegawai 140 orang

Sumber : Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah Tahun 2009

Dalam hal ini pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah masih perlu mendapat perhatian karena organisasi dengan

kepemimpinan yang baik, komitmen pegawai yang tinggi dan memiliki motivasi yang besar dalam bekerja, seharusnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Kondisi tersebut berbeda dengan kondisi yang ada pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian **“Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka rumusan masalah yang diajukan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gambaran kepemimpinan, komitmen organisasi, motivasi, dan kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah
2. Apakah kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah?
3. Apakah komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah?
4. Apakah motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah?
5. Apakah kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui gambaran kepemimpinan, komitmen organisasi, motivasi, dan kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Povinsi Jawa Tengah.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah.
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah.
5. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi secara bersama–sama terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah.

D. Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yaitu:

1. Manfaat secara teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai salah satu bahan kajian dalam menambah ilmu pengetahuan, khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi

terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah.

2. Manfaat secara praktis

a) Bagi organisasi

Diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi, kemudian dapat melihat pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

b) Bagi kalangan akademisi

Menambah informasi, sumbangan pemikiran dan bahan kajian dalam penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan. Optimalisasi sumber daya manusia menjadi titik sentral perhatian organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dapat dikatakan sumber daya manusia adalah sumber yang sangat penting atau faktor kunci untuk mendapatkan kinerja yang baik.

Bambang Kusriyanto (dalam Mangkunegara, 2009:3) definisi kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya perjam). Whitmore (2002:104) dalam Vivid dan Rorlen (2007) menyebutkan bahwa kinerja memiliki asal kerja artinya aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi dalam menjalankan tugas yang menjadi pekerjaannya. Kinerja artinya suatu perbuatan, suatu prestasi atau penampilan umum dari keterampilan.

Performance atau Kinerja menurut Prawirosentono (2000 : 1) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenangnya dan tanggung jawabnya masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:

1. Kuantitas dari hasil.
2. Kualitas dari hasil.
3. Ketepatan waktu dari hasil.
4. Kehadiran.
5. Kemampuan bekerja sama.

Handoko (2003:193) menyatakan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya.

Dinas Koperasi dan UMKM memiliki pedoman sendiri dalam menilai kinerja pegawainya. Kinerja pegawai yang dinilai setiap tahun sekali berdasarkan Peraturan Pemerintah No.10 Tahun 1979 yang meliputi:

1. Kesetiaan
2. Prestasi Kerja
3. Tanggung Jawab
4. Ketaatan
5. Kejujuran
6. Kerjasama
7. Prakarsa
8. Kepemimpinan

2. Unsur-unsur Kinerja

Menurut Vroom (dalam As'ad, 1991: 48), kinerja mengandung 3 unsur:

1. Unsur waktu, dalam arti hasil-hasil yang dicapai oleh usaha-usaha tertentu, dinilai dalam satu putaran waktu atau sering disebut periode. Ukuran periode dapat menggunakan satuan jam, hari, bulan, maupun tahun.
2. Unsur hasil, dalam arti hasil tersebut merupakan rata-rata pada akhir periode tersebut. Hal ini tidak berarti mutlak, setengah periode harus memberikan setengah dari keseluruhan.
3. Unsur metode, dalam arti seorang pegawai harus menguasai betul dan bersedia mengikuti pedoman metode yang telah ditentukan, yaitu metode kinerja yang efektif dan efisien, ditambahkan pula dalam bekerjanya pegawai tersebut harus bekerja dengan penuh gairah dan tekun serta bukan berarti harus bekerja berlebihan.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Tiffin dan Mc Cormick (dalam As'ad, 1991: 49), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja:

- a. Faktor individual, meliputi sikap, karakteristik, kepribadian, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan serta faktor individual lainnya.
- b. Faktor situasional, meliputi:

- Faktor fisik pekerjaan meliputi metode kerja, kondisi, dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang, lingkungan fisik (penyinaran, temperature, dan ventilasi)
- Faktor sosial dan organisasi meliputi peraturan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial

Menurut Gibson (2005: 52), tiga faktor yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu:

- a. Faktor individu, meliputi kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman), demografis (umur, asal usul, jenis kelamin)
- b. Faktor organisasional, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan struktur, dan desain pekerjaan.
- c. Faktor psikologis, meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

4. Penilaian Kinerja

Penilaian pelaksanaan pekerjaan kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan. Penilaian pelaksanaan pekerjaan merupakan pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan kinerja karyawan secara rutin dan teratur sehingga bermanfaat bagi pengembangan karier karyawan yang dinilai maupun bagi organisasi secara keseluruhan (Sedarmayanti, 2007:260).

Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan (Malthis dan John, 2006:382). Penilaian kinerja yang dilakukan dengan buruk akan membawa hasil yang mengecewakan untuk semua pihak yang terkait. Tetapi tanpa penilaian kinerja formal akan membatasi pilihan kerja yang berkaitan dengan pendisiplinan dan pemecatan. Penilaian kinerja dapat menjawab pertanyaan mengenai apakah pemberi kerja telah bertindak adil atau bagaimana pemberi kerja mengetahui bahwa kinerja karyawan tersebut tidak memenuhi standar.

Organisasi biasanya menggunakan penilaian kinerja dalam dua peran yang memiliki potensi konflik. Peran pertama untuk mengukur kinerja dalam memberikan imbalan kerja atau keputusan administratif lainnya mengenai karyawan. Promosi atau pemecatan dapat tergantung pada peran ini, di mana sering kali menciptakan tekanan bagi para manajer untuk melakukan penilaian. Peran kedua berfokus pada pengembangan individu. Dalam peran ini, manajer berperan lebih sebagai seorang penasihat dibandingkan seorang hakim, yang mengubah atmosfer hubungan.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan (Hersey dan Blancard dalam Tohardi, 2002:57). Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995) kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan memengaruhi

para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan (Sule dan Saefullah, 2006 : 255).

Kepemimpinan adalah tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Danim, 2004: 55). Kepemimpinan adalah kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja bersama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan mereka (Terry, 2003: 152).

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Hasil studi kepemimpinan Ohio State University menunjukkan bahwa perilaku pemimpin pada dasarnya mengarah pada dua kategori yaitu konsiderasi dan membentuk struktur. Hasil penelitian dari Michigan University menunjukkan bahwa perilaku pemimpin memiliki kecenderungan berorientasi kepada bawahan dan berorientasi pada produksi/hasil (Rivai, 2008:12-13).

2. Pendekatan Kepimimpinan

a. Pendekatan Personal

Personal traits of leadership approach atau pendekatan personal mencoba melihat pemimpin dari karakteristik figur atau ciri personal dari

seorang pemimpin. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa seorang pemimpin yang efektif pasti memiliki trait khusus seperti intelektual, kepribadian, karakteristik fisik, kemampuan supervisi, dan trait kepribadian lain dari seorang pemimpin efektif (Ivancevich dkk, 2007 : 196).

b. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku lebih memfokuskan kepada beberapa tindakan yang dilakukan oleh pemimpin, seperti bagaimana mereka melakukan delegasi, bagaimana mereka berkomunikasi dengan orang-orang, serta bagaimana mereka memotivasi para pegawai. Perilaku, tidak seperti faktor personal, dapat dipelajari sehingga mereka yang mendapatkan pendidikan atau pelatihan yang memadai mengenai kepemimpinan akan mampu menjadi pemimpin yang efektif. Pendekatan perilaku mengenai kepemimpinan memfokuskan dua aspek, yaitu fungsi-fungsi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan (Sule dkk, 2006: 259).

c. Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kepemimpinan yang mempertimbangkan situasi yang dihadapi dinamakan sebagai pendekatan kontingensi, di mana secara sederhana pendekatan kontingensi memandang bahwa gaya manajemen dan gaya kepemimpinan yang akan memberikan kontribusi positif bagi organisasi sangat beragam dan sangat ditentukan oleh keragaman situasi dan keadaan yang dihadapi oleh organisasi tersebut dari waktu ke waktu.

Terdapat beberapa model mengenai pendekatan kontingensi, yaitu:

1. Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

Model ini menjelaskan bahwa para manajer perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sebagai respons terhadap berbagai karakter dari orang-orang yang menjadi bawahannya seperti harapan pekerja, pengalaman, keahlian, dan kesanggupan dalam menerima tanggung jawab.

2. Model *Least Preferred Coworker* (LPC) dari Fiedler

Model ini dikembangkan oleh Fred Fiedler dan memberikan postulat bahwa kinerja kelompok bergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan keuntungan situasional (John M. Ivancevich dkk, 2007: 200). Gaya kepemimpinan diukur dengan *Least Preferred Coworker Scale*, yaitu sebuah instrumen yang mengukur tingkat perasaan positif atau negatif yang dimiliki seseorang terhadap orang lain yang dipilih untuk bekerjasama.

Terdapat tiga faktor yang menentukan seberapa menguntungkan lingkungan yang dimiliki seorang pemimpin, atau tingkat keuntungan situasional, meliputi: (1) relasi pimpinan-bawahan, menunjukkan tingkat kepercayaan, keyakinan, dan rasa hormat yang dimiliki pengikut terhadap pemimpin mereka; (2) struktur tugas, menggambarkan baik tidaknya seluruh rangkaian pekerjaan yang akan dilakukan; (3) peran/posisi kekuasaan yang menggambarkan posisi kekuasaan pemimpin terhadap bawahannya

3. Model Jalan Tujuan (Path Goal Theory)

Model ini disebut *path goal* karena terfokus pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi dari pengikutnya tentang tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri, dan jalur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Dasar model Jalan Tujuan adalah teori ekspektansi yang menyatakan bahwa pemimpin efektif adalah pemimpin yang bagus dalam memberikan imbalan pada bawahan dan membuat imbalan tersebut menjadi satu kesatuan dengan pencapaian bawahan terhadap tujuan yang spesifik.

4. Model Vroom-Yetton-Jago

Victor Vroom dan Phillip Yetton berusaha membuat model normatif yang dapat digunakan pemimpin untuk mengambil keputusan. Istilah normatif menunjukkan bahwa model ini memberikan norma dan petunjuk yang dapat digunakan pemimpin dalam pengambilan keputusan. Asumsi dalam pendekatan ini adalah tidak adanya gaya kepemimpinan tunggal yang sesuai untuk semua situasi, maka pemimpin harus fleksibel untuk mengubah gaya kepemimpinan agar sesuai situasi spesifik.

3. Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Menurut Sondang P. Siagian (dalam Amirullah dan Hanafi, 2002: 165) terdapat lima fungsi kepemimpinan yang hakiki:

a. Fungsi Penentu Arah

Dalam hal ini fungsi sebagai penentu arah yaitu bagaimana pimpinan dalam mengelola organisasi secara efektif dengan menentukan strategi dan taktik yang disusun untuk mencapai tujuan, dan dengan mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang ada.

b. Fungsi Sebagai Juru Bicara

Mengharuskan seorang pemimpin untuk berperan sebagai pehubung antara organisasi dan pihak-pihak luar yang berkepentingan, seperti pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan, dan instansi pemerintah yang terkait.

c. Fungsi Sebagai Komunikator

Lebih ditekankan pada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran strategi dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

d. Fungsi Sebagai Mediator

Cara seorang pemimpin menanggulangi atau menyelesaikan masalah dalam organisasinya.

e. Fungsi Sebagai Integrator

Dalam organisasi diperlukan pimpinan sebagai integrator agar dalam organisasi tidak timbul sikap, perilaku, dan tindakan yang berkotak-kotak akibat dari masalah-masalah organisasi.

4. Sifat-sifat Kepemimpinan

Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Usaha-usaha yang sistematis tersebut membuahkan teori sifat dari kepemimpinan.

Edwin Ghiselli (dalam Handoko, 2003: 297) mengemukakan 5 sifat kepemimpinan, yaitu:

a. Kemampuan sebagai pengawas

Dalam kedudukannya sebagai pengawas atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.

b. Kebutuhan akan prestasi

Mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.

c. Kecerdasan

Mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir.

d. Ketegasan

Kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.

e. Kepercayaan Diri

Pandangan terhadap dirinya tentang kemampuan untuk menghadapi masalah.

f. Inisiatif

Mencakup kemampuan bertindak secara mandiri, mengembangkan kemampuan dan merumuskan penemuan/ terobosan baru.

C. Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Robbins, 2003: 166). Sebagai suatu sikap, komitmen organisasi seringkali diartikan sebagai (1) suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tersebut; (2) kemauan untuk berusaha semaksimal mungkin demi kepentingan organisasi; dan (3) sepenuhnya percaya pada tujuan dan nilai-nilai organisasi (Luthans, 1998: 214).

Cascio mengartikan komitmen organisasi sebagai derajat identifikasi individu terhadap organisasi dan keinginan untuk melanjutkan partisipasi aktifnya di dalam organisasi (Yulianie, 2003: 261). Adanya keinginan seseorang untuk turut aktif dalam organisasi karena pemahaman atau pengetahuan tentang organisasi atau seberapa besar tahu hal-hal yang terdapat dalam organisasi yang dimiliki. Artinya yang membedakan kemampuan atau sikap komitmen individu di dalam organisasi tersebut tergantung dari tingkat pemahaman individu mengenai organisasi yang dijalaninya.

Kemudian Sheldon Sitat dalam Yulianie, dkk (2003: 261) mengartikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap atau orientasi terhadap organisasi yang mengaitkan identitas pribadi orang tersebut terhadap organisasi. Artinya seseorang masuk dalam organisasi itu karena masih ada kaitannya dengan latar belakang dari individu yang bersangkutan. Dengan kata lain, seseorang masuk dalam organisasi karena adanya kesamaan pikiran di dalamnya yang mengakibatkan seseorang tetap setia pada organisasi.

Malthis (2002: 99) mendefinisikan komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi. Penjelasan ini hampir sama dengan para ahli lain, yaitu adanya kecocokan antara visi dan misi individu dengan organisasi.

”Sikap Komitmen” menurut N.H Setiadi (2005: 50) adalah kekuatan identifikasi individu dan keterlibatannya pada organisasi yang bersangkutan. Sikap ini diidentifikasi pada tiga hal:

1. Keyakinan kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi
2. Kemauan untuk memberikan usaha kepada organisasi
3. Keinginan kuat untuk memperbaiki perannya sebagai anggota organisasi tersebut

Komitmen organisasi dari beberapa ahli di atas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu mengandung pengertian tentang wujud kesetiaan pegawai untuk tetap berada dalam organisasi apapun yang terjadi, kemudian

juga identifikasi terhadap hal-hal berkaitan erat dalam dunia organisasi, dan keterlibatan anggota untuk tetap tinggal dalam organisasi demi mencapai tujuan dari organisasi.

Karyawan berkomitmen menurut N.H Setiadi (2005:50) memiliki ciri:

- a. Merasa puas
- b. Jarang terlambat
- c. Jarang bolos
- d. Memiliki motivasi yang lebih tinggi dari yang diharapkan
- e. Tidak berkeinginan untuk pindah kerja

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Ada berbagai faktor yang menjadikan seseorang untuk mau tetap komitmen dalam menjalankan perannya dalam suatu organisasi, diantaranya:

- a. Karakteristik personal atau pribadi, berkaitan dengan kebutuhan berprestasi, masa kerja, usia, pendidikan, dan jenis kelamin anggotanya.
- b. Karakteristik pekerjaan atau peranan, berkaitan dengan umpan balik, identitas, tugas, kesempatan berinteraksi, dan komunikasi. Karakteristik ini merupakan tantangan pekerjaan yang harus dihadapi anggota dalam bekerja. Bilamana anggota menerima tantangan tersebut, maka secara otomatis anggota akan lebih berkomitmen terhadap organisasi.
- c. Karakteristik struktural, berkaitan dengan lingkungan kerja seperti tersedianya fasilitas yang mendukung setiap pelaksanaan kerja.

- d. Sifat dan pengalaman kerja, merupakan keterandalan organisasi, perasaan dipentingkan oleh organisasi, realisasi harapan anggota di organisasi, persepsi terhadap rekan kerja, dan persepsi terhadap perilaku atasan (Steers dan Porter dalam Temaluru, 2001 : 458).

Pendapat lain dikemukakan oleh Chusmir (dalam Jewell, 1998 : 512-520) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mau berkomitmen dalam suatu organisasi, yaitu :

- a. Pengaruh pribadi, meliputi jenis kelamin, latar belakang (usia, tingkat pendidikan, urutan kelahiran, kelas sosial orang tua), sikap dan nilai, serta kebutuhan intrinsik.
- b. Pengaruh moderat dari luar, meliputi karakteristik keluarga, keadaan pekerjaan (kepuasan kerja, penggunaan keterampilan, factor psikologis pekerjaan)
- c. Persepsi moderat, sikap dan perilaku peran meliputi konflik peran dan kepuasan kebutuhan komitmen kerja.

3. Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Meyer (dalam Sudarma, 2004: 402-403) bentuk komitmen organisasi yang keseluruhannya mempunyai implikasi terhadap kelanjutan partisipasi individu dalam organisasi:

1. *Affective Commitment* (Komitmen Afektif)

Merupakan kuatnya hasrat seseorang untuk tetap bekerja pada sebuah organisasi karena ia merasa cocok dan mau melakukannya. Komitmen

afektif terhadap organisasi menurut Allen dan Meyer merupakan variabel keterikatan emosional terhadap organisasi, yang meliputi nilai-nilai organisasi dan keinginan untuk tetap tinggal bersama organisasi (Sudarma, 2004: 402).

Dunham, Grube, dan Castanada (1994) dalam N. H Setiadi (2005: 51) menyatakan bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh:

- a. Otonomi pekerjaan/ tugas
- b. Signifikansi pekerjaan/ tugas
- c. Identitas pekerjaan/ tugas
- d. Kekayaan keterampilan
- e. Umpan balik atasan
- f. Perasaan dibutuhkan
- g. Partisipasi karyawan terhadap organisasi

2. *Continuance Commitment* (Komitmen Kontinuans)

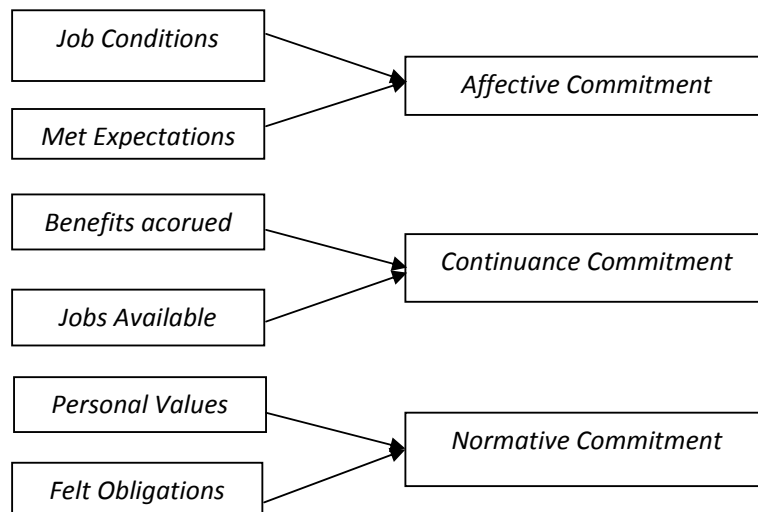
Komitmen kontinuans menurut Allen dan Meyer (1993) adalah komitmen yang didasarkan pada biaya yang ditanggung karyawan bila keluar dari organisasi. Komitmen kontinuans merupakan komitmen yang rasional. Karyawan bertahan karena membutuhkan, dia tidak bisa memilih identitas sosial lain karena ancaman kerugian. Karyawan disini memperhitungkan untung rugi. Jadi komitmen kontinuans adalah kuatnya hasrat seseorang untuk tetap bekerja pada sebuah organisasi karena ia membutuhkannya dan tidak mampu berbuat lain.

Komitmen kontinuans menurut Dunham, Grube, dan Castaneda (1994) N. H Setiadi (2005: 51) dipengaruhi oleh:

- a. Usia
 - b. Lama bekerja
 - c. Kepuasan karir
 - d. Intensi keluar
3. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif)

Komitmen Normatif adalah perasaan wajib yang ada pada karyawan untuk berada di dalam organisasi karena ia merasa berkewajiban untuk tetap tinggal disana. Menurut Allen dan Meyer (dalam N. H Setiadi, 2005: 51) komitmen normatif dipengaruhi oleh perasaan dibutuhkan oleh organisasi (*organizational dependability*).

Spector (dalam Sopiah, 2008: 158) menggambarkan bentuk-bentuk komitmen organisasional serta faktor-faktor yang membentuknya sebagai berikut:



Gambar 2.1. Faktor-faktor pembentuk komitmen organisasional (Sopiah, 2008:158)

Kanter (dalam Sopiah, 2008: 158) mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu:

1. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
2. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi.
3. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya.

Allen dan Meyer (1993) maupun Kanter memiliki pendapat yang sama, yaitu bahwa komitmen organisasional dikelompokkan menjadi tiga, hanya istilahnya saja berbeda. Berdasarkan paparan di atas, dapat diambil kesimpulan yang menjadi indikator komitmen organisasi adalah:

1. Komitmen Afektif
2. Komitmen Kontinuans
3. Komitmen Normatif

D. Motivasi

Faktor individu sebagai inti dari SDM yang dimiliki perusahaan perlu dikelola dengan baik. Dalam hal ini manajer perlu memahami bahwa dalam fungsi pengarahan, kunci agar fungsi tersebut dapat berjalan dengan baik

adalah terletak pada motivasi yang dimiliki oleh setiap individu maupun kelompok dalam organisasi, kepemimpinan yang ditunjukkan oleh manajer, serta pola komunikasi yang dibangun oleh manajer dengan seluruh anggota organisasi atau tenaga kerja di perusahaan. Motivasi penting dipahami oleh manajer karena motivasi merupakan faktor pendorong mengapa individu atau sumber daya organisasi berperilaku dan bersikap dengan pola tertentu, termasuk juga terkait dengan kinerja yang ditunjukkan oleh individu tersebut (Sule dkk, 2006: 235).

1. Pengertian Motivasi

Hasibuan (2001: 216), motivasi berasal dari bahasa Latin, *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Menurut French dan Raven, motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu (Sule dkk, 2006: 235).

Motivasi (*motivation*) adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan persoalan sumber daya manusia yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi orang tersebut bertindak (Mathis & Jackson, 2006 : 114). Orang biasanya bertindak karena satu alasan: untuk mencapai tujuan. Jadi, motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan. Kata – kata kebutuhan, keinginan, hasrat, dan dorongan, semuanya serupa dengan motif, yang merupakan asal dari kata motivasi.

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Sondang, 2004:138).

Sedangkan Richard (dalam Sedarmayanti, 2007:233) mengatakan motivasi adalah kekuatan kecenderungan seseorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. Ini bukan perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia/rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.

Dari batasan pengertian diatas terlihat pula bahwa motivasi dapat bersumber dari seseorang atau disebut juga motivasi internal, akan tetapi dapat pula bersumber dari luar diri seorang yang bersangkutan yang dikenal istilah motivasi eksternal. Faktor-faktor motivasi itu, baik yang bersifat internal dan eksternal dapat menjadi positif, dapat pula negatif.

2. Pola Motivasi

Pola motivasi menurut Hasibuan (2001: 220) terdiri dari:

- a. *Achievement motivation* adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan untuk kemajuan dan pertumbuhan.

- b. *Affiliation motivation* adalah dorongan untuk melakukan hubungan-hubungan dengan orang lain.
- c. *Competence motivation* adalah dorongan untuk berprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.
- d. *Power motivation* adalah dorongan untuk mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil resiko dalam menghancurkan rintangan-rintangan yang terjadi.

3. Tujuan Pemberian Motivasi

Tujuan motivasi menurut Hasibuan (2001: 221) terdiri dari:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

4. Teori Motivasi

Beberapa teori motivasi yang ada dari para ahli antara lain:

a. Teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow, menyatakan bahwa dalam setiap manusia terdapat lima tingkat kebutuhan:

1. Kebutuhan fisiologis, antara lain: kebutuhan makan, minum, pakaian, tempat tinggal dan kebutuhan lain yang bersifat fisiologis.
2. Kebutuhan akan rasa aman, antara lain: kebutuhan akan kebebasan dari segala macam ancaman, baik di dalam dinas maupun di luar jam dinas, bebas dari segala macam tuduhan, kebutuhan akan keamanan jiwa maupun harta.
3. Kebutuhan sosial, mencakup: kebutuhan akan berkelompok, afiliasi, interaksi, kasih sayang, rasa dimiliki, dan diterima baik.
4. Kebutuhan akan penghargaan, mencakup faktor rasa hormat internal seperti: harga diri, otonomi dan prestasi, dan faktor hormat. Eksternal seperti: status, pengakuan dan perhatian.
5. Aktualisasi diri, yaitu dorongan untuk memenuhi diri sendiri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi.

Istilah hierarki dapat diartikan sebagai tingkatan. Logikanya ialah bahwa menaiki suatu tangga berarti dimulai dengan anak tangga pertama, kedua, ketiga dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia (hierarki

kebutuhan Maslow), berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua sebelum kebutuhan tingkat pertama terpenuhi, demikian seterusnya (Siagian, 2003: 288).

b. Teori Kebutuhan Clayton Alderfer

Teori Alderfer dikenal dengan akronim "ERG". Akronim "ERG" merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah, yaitu:

E = *Existence*

R = *Relatedness*

G = *Growth*

Secara konseptual terdapat persamaan antara teori yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer karena "*Existence*" identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; "*Relatedness*" senada dengan hierarki ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan "*Growth*" mengandung makna yang sama dengan *self actualization* menurut Maslow (Siagian, 2003: 289).

Dari beberapa teori motivasi tersebut diatas, penulis menggunakan teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow sebagai indikator motivasi, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis
2. Kebutuhan rasa aman
3. Kebutuhan sosial
4. Kebutuhan akan harga diri
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri

E. KERANGKA PEMIKIRAN

Sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam peningkatan kinerja organisasi. Kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya perjam) yang tinggi rendahnya dipengaruhi oleh kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerjasama dan bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tersebut yang meliputi enam sifat yaitu kemampuan, kebutuhan akan prestasi, kecerdasan, ketegasan dan kepercayaan.

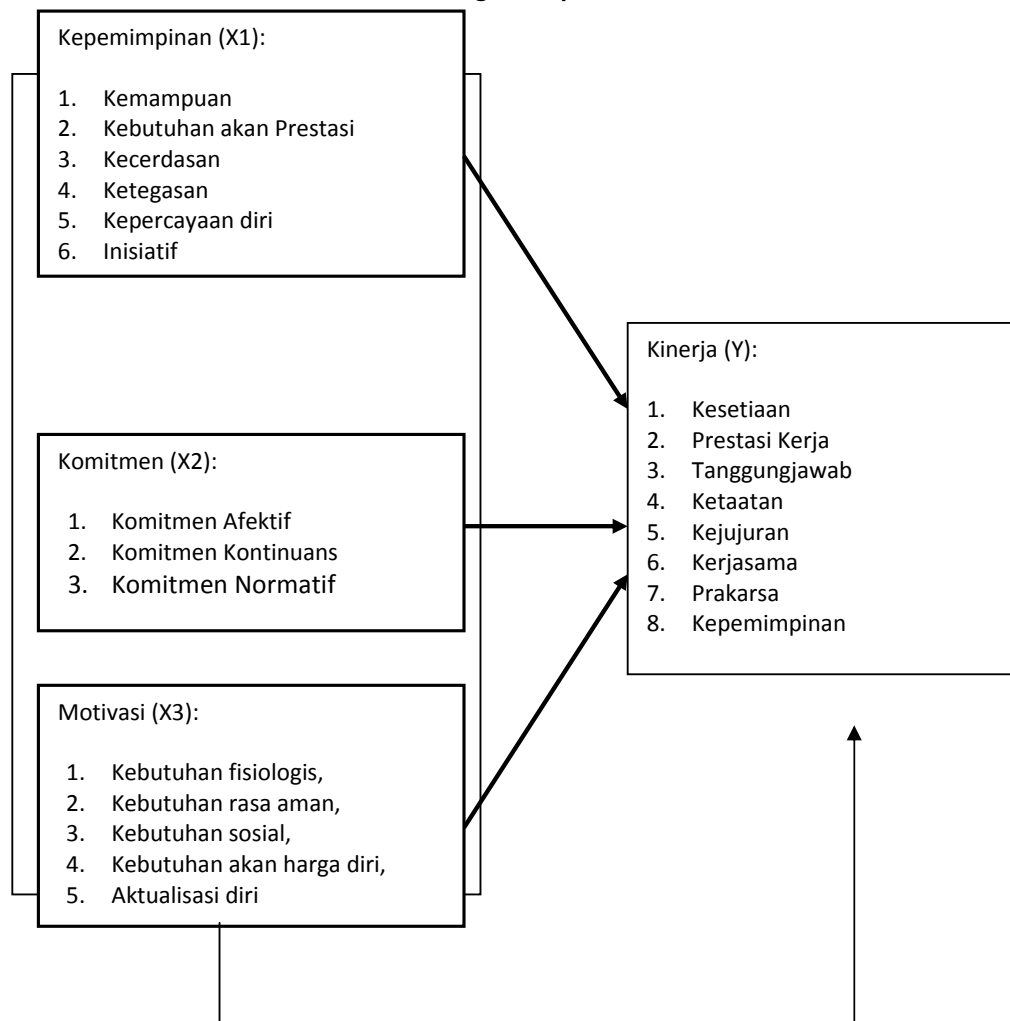
Komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi. Bentuk komitmen organisasi yang keseluruhannya mempunyai implikasi terhadap kelanjutan partisipasi individu dalam organisasi diantaranya komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif.

Motivasi sebagai dorongan dalam bekerja, besar kecilnya dipengaruhi oleh beberapa kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan harga diri, dan kebutuhan akan aktualisasi diri.

Ditunjang dengan kepemimpinan yang baik, komitmen tinggi, dan motivasi yang tinggi maka pegawai akan bersemangat dalam bekerja dan berupaya mendapat hasil yang berkualitas demi diri sendiri maupun organisasi. Hal ini akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai meliputi beberapa indikator yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Peneliti berasumsi bahwa kepemimpinan yang baik, komitmen yang tinggi, dan motivasi tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.2
Kerangka Berpikir



F. HIPOTESIS.

Hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Suharsimi, 2002: 67). Jadi hipotesis merupakan jawaban sementara pernyataan-pernyataan yang dikemukakan dalam rumusan masalah. Dalam kaitannya dengan judul di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_1 : Ada pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap kinerja secara parsial pada pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah.

H_2 : Ada pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja secara parsial pada pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah.

H_3 : Ada pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja secara parsial pada pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah.

H_4 : Ada pengaruh positif antara kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap kinerja secara simultan pada pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Obyek Penelitian dan Populasi

Obyek penelitian yang menjadi perhatian penelitian ini adalah mengenai potensi pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah. Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Suharsimi 2006:130). Sedangkan menurut Sugiyono (2005:55) populasi didefinisikan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah, sejumlah 140 orang.

Tabel 3.1
Keadaan Populasi Dinas Koperasi dan UMKM

No	Bagian dari Perusahaan	Jumlah
1	Sekretariat	54
2	Kelembagaan Kop & UKM	24
3	Pemberdayaan UMKM	21
4	Pemberdayaan Koperasi	21
5	Pemberdayaan KSP	20
	Total	140

Sumber: Dinas Koperasi & UMKM Prov. Jateng, 2009

B. Pemilihan Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Suharsimi, 2006: 131). Dari jumlah populasi yang ada akan diambil sampel dengan rumus Slovin (Umar, 2003: 120):

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n : ukuran sampel

N : ukuran Populasi

e : *margin of error* adalah persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir (10%).

Berdasar rumus di atas maka:

$$\begin{aligned} n &= \frac{140}{1 + 140 (0,1)^2} \\ &= \frac{140}{1 + 140 (0,01)} \\ &= \frac{140}{1 + 1,4} \\ &= \frac{140}{2,4} = 58,333 \end{aligned}$$

Sampel yang diperoleh sebanyak 58,333 dibulatkan menjadi 58 responden.

Jumlah pegawai yang ada di setiap bagian berbeda antara bagian yang satu dengan yang lain, maka teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportional random sampling* (Mas'ud, 2004: 122).

Dengan demikian jumlah sampel yang diambil dapat mewakili populasi yang ada.

Jumlah sampel pada masing-masing bagian ditentukan dari rumus sebagai berikut:

$$Sampel = \frac{\sum \text{responden bagian tertentu}}{\sum \text{responden total}} \times \sum \text{responden yang dibutuhkan}$$

Adapun sebaran sampel pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3.2
Penentuan Jumlah Sampel

No	Bagian	Jumlah Pegawai	Sampel
1	Sekretariat	54	22
2	Kelembagaan Kop & UKM	24	10
3	Pemberdayaan UMKM	21	9
4	Pemberdayaan Koperasi	21	9
5	Pemberdayaan KSP	20	8
	Total	140	58

Sumber: Dinas Koperasi & UMKM Prov. Jateng, 2009

C. Variabel Penelitian

Variabel adalah obyek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian (Suharsimi, 2006:118).

1. Variabel bebas

Variabel bebas yaitu variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependen (Sugiyono, 2005:3). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

a. Kepemimpinan (X₁)

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja

sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, menggunakan indikator kepemimpinan Edwin Ghiselli yaitu: kemampuan sebagai pengawas, kebutuhan akan prestasi, kecerdasan, ketegasan, dan kepercayaan diri.

b. Komitmen Organisasi (X₂)

Komitmen organisasi dari beberapa ahli diatas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu mengandung pengertian tentang wujud kesetiaan pegawai untuk tetap berada dalam organisasi apapun yang terjadi, kemudian juga identifikasi terhadap hal-hal berkaitan erat dalam dunia organisasi, dan keterlibatan anggota untuk tetap tinggal dalam organisasi demi mencapai tujuan dari organisasi. Indikator yang digunakan berdasarkan teori Allen dan Meyer, yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif.

c. Motivasi (X₃)

Dalam penelitian ini yang dimaksud motivasi adalah apa yang menjadi penyemangat atau tujuan karyawan dalam bekerja dan bagaimana perusahaan mendorong atau menyemangati karyawannya untuk bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuannya. Indikator dari motivasi menggunakan teori Hierarki Kebutuhan Maslow yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan harga diri, dan aktualisasi diri.

2. Variabel terikat

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2005:3). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah. Indikator dari kinerja menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Tengah, yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

D. Jenis Data

Mengutip pendapat Mc. Leod (1995) dalam Umar (2003:75) data adalah suatu fakta dan angka yang secara relatif belum dapat dimanfaatkan pemakai. Sedangkan data yang diolah dan memiliki arti bagi pemakai disebut dengan informasi. Jenis data ada dua, yaitu:

1. Data primer

Data Primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan (Umar, 2003:75). Data ini berupa hasil dari wawancara dan pengisian kuesioner kepemimpinan, komitmen, motivasi, dan kinerja, yang disebar kepada responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain. Data sekunder

ini digunakan oleh peneliti untuk diproses lebih lanjut (Umar, 2003:75). Data sekunder berupa buku-buku pendukung, jurnal, jumlah pegawai dan absensi pegawai.

E. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Metode Angket (Kuesioner)

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui (Suharsimi, 2006:150). Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup yaitu kuesioner yang sudah disediakan pernyataan sehingga responden hanya tinggal mengisi jawaban.

Penggunaan kuesioner diharapkan akan memudahkan bagi responden dalam memberikan jawaban karena responden hanya memberikan tanda cek (√) pada jawaban yang ada di sebelah kanan dari setiap pernyataan yang sudah tersedia sehingga untuk menjawabnya hanya perlu waktu singkat. Pada penelitian ini menggunakan skala likert dimana setiap item pernyataan disediakan pilihan jawaban, antara lain:

- a. Jawaban sangat setuju memiliki skor 5
- b. Jawaban setuju memiliki skor 4
- c. Jawaban kurang setuju memiliki skor 3
- d. Jawaban tidak setuju memiliki skor 2
- e. Jawaban sangat tidak setuju memiliki skor 1

2. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya (Suharsimi, 2006:229). Dalam penelitian ini, metode dokumentasi digunakan untuk mencari data-data seperti jumlah karyawan, tingkat absensi, buku-buku literature, dan artikel.

F. Validitas dan Reliabilitas

1. Validitas

Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi validitas ingin mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah kita buat betul-betul dapat mengukur apa yang kita ukur (Ghozali, 2006: 45).

Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan terhadap 30 responden. Perhitungan uji validitas dilakukan dengan program SPSS versi 16. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai rhitung (untuk rhitung tiap butir dapat dilihat pada tampilan *output Cronbach Alpha* pada kolom *Corrected Item – Total Correlation* dengan rtabel untuk *degree of freedom* (df) = $n - 2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel). Dalam penelitian ini jumlah sampel (n) = 30 dan besarnya df dapat dihitung $30 - 2 = 28$, dengan $df = 28$ dan alpha 0,05 didapat rtabel = 0,361. Jika rhitung >

rtabel dan nilai positif, maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2006: 45).

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan SPSS versi 16, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3.3
Hasil Perhitungan Uji Coba Validitas Angket Kepemimpinan (X₁)

Item	rhitung (<i>Corrected Item-Total Correlation</i>)	rtabel	Kesimpulan
1	0,668	0,361	Valid
2	0,644	0,361	Valid
3	0,734	0,361	Valid
4	0,479	0,361	Valid
5	0,654	0,361	Valid
6	0,716	0,361	Valid
7	0,804	0,361	Valid
8	0,552	0,361	Valid
9	0,632	0,361	Valid
10	0,753	0,361	Valid
11	0,804	0,361	Valid
12	0,768	0,361	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2011

Tabel 3.4
Hasil Perhitungan Uji Coba Validitas Angket Komitmen Organisasi

Item	rhitung (<i>Corrected Item- Total Correlation</i>)	rtabel	Kesimpulan
13	0,465	0,361	Valid
14	0,477	0,361	Valid
15	0,655	0,361	Valid
16	0,868	0,361	Valid
17	0,603	0,361	Valid
18	0,456	0,361	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2011

Tabel 3.5
Hasil Perhitungan Uji Coba Validitas Angket Motivasi

Item	rhitung (<i>Corrected Item- Total Correlation</i>)	rtabel	Kesimpulan
19	0,400	0,361	Valid
20	0,490	0,361	Valid
21	0,491	0,361	Valid
22	0,437	0,361	Valid
23	0,603	0,361	Valid
25	0,566	0,361	Valid
25	0,623	0,361	Valid
26	0,456	0,361	Valid
27	0,514	0,361	Valid
28	0,615	0,361	Valid
29	0,492	0,361	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2011

Tabel 3.6
Hasil Perhitungan Uji Coba Validitas Angket Kinerja Pegawai

Item	rhitung (<i>Corrected Item- Total Correlation</i>)	rtabel	Kesimpulan
30	0,684	0,361	Valid
31	0,420	0,361	Valid
32	0,667	0,361	Valid
33	0,704	0,361	Valid
34	0,586	0,361	Valid
35	0,599	0,361	Valid
36	0,381	0,361	Valid
37	0,688	0,361	Valid
38	0,381	0,361	Valid
39	0,590	0,361	Valid
40	0,416	0,361	Valid
41	0,411	0,361	Valid
42	0,713	0,361	Valid
43	0,541	0,361	Valid
44	0,535	0,361	Valid
45	0,571	0,361	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2011

Dari hasil uji coba tersebut dapat diketahui item kuesioner valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$. Hal ini berarti kuesioner adalah relevan dengan permasalahan yang diteliti dan dapat digunakan sebagai alat pengukuran dalam penelitian ini.

2. Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Suharsimi, 2006:178). Rumus yang digunakan untuk mengetahui reliabilitas penelitian ini adalah rumus Alpha :

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

r_{11} = Reliabilitas Instrumen

k = Banyak butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varian butir

σ_t^2 = Varian total

Hasil reliabilitas menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, komitmen organisasi, motivasi dan kinerja pegawai semuanya dinyatakan reliabel karena nilai Cronbach Alpha $> 0,60$. Hasil perhitungan reliabilitas pada penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.7
Reliabilitas Variabel Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Motivasi dan Kinerja Pegawai

No	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Cronbach Alpha</i> yang disyaratkan	Kesimpulan
1	Kepemimpinan	0.918	0,60	Reliabel
2	Komitmen Organisasi	0.768	0,60	Reliabel
3	Motivasi	0.811	0,60	Reliabel
4	Kinerja Pegawai	0.859	0,60	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2011

G. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis statistik dengan menggunakan program SPSS *for windows* 16. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan, menyajikan, menganalisis, dan menginterpretasikan data yang berwujud angka-angka kemudian mengambil kesimpulan.

1. Analisis deskriptif persentase

Analisis deskriptif persentase digunakan untuk mendiskripsikan data yang ada dalam penelitian ini yang terdiri dari kepemimpinan (X_1), komitmen (X_2), motivasi (X_3) dan kinerja karyawan (Y). Langkah-langkah yang ditempuh dalam penggunaan teknik analisis ini yaitu:

- a) Membuat tabel distribusi jawaban angket X_1 , X_2 , X_3 dan Y
- b) Menentukan skor jawaban responden dengan ketentuan skor yang

telah ditetapkan, yaitu:

Sangat Setuju : 5

Setuju : 4

Kurang Setuju : 3

Tidak Setuju : 2

Sangat Tidak Setuju : 1

- c) Menjumlahkan skor jawaban yang diperoleh dari tiap responden menentukan skor tersebut ke dalam rumus:

$$\% = \frac{n}{100} \times 100\%$$

keterangan :

n = skor yang diperoleh

N = skor ideal

% = tingkat keberhasilan yang dicapai

Kemudian disusun kriteria sebagai berikut:

1. % terendah (%r) = $(1:5) \times 100\% = 20\%$
2. % tertinggi (%t) = $(5:5) \times 100\% = 100\%$
3. Jarak = $100\% - 20\% = 80\%$
4. Interval kriteria = $80\% : 5 = 16\%$

Tabel 3.8
Kriteria Penilaian Skor

Interval	Kriteria
$84\% < \% \text{ skor} \leq 100\%$	Sangat Baik
$68\% < \% \text{ skor} \leq 84\%$	Baik
$52\% < \% \text{ skor} \leq 68\%$	Kurang Baik
$36\% < \% \text{ skor} \leq 52\%$	Tidak Baik
$20\% < \% \text{ skor} \leq 36\%$	Sangat Tidak Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2011

2. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji statistik, langkah awal yang harus dilakukan adalah screening terhadap data yang akan diolah. Menurut Ghozali (2006:27), salah satu asumsi penggunaan statistik parametrik adalah asumsi multivariate normalitas. Multivariate normalitas merupakan asumsi bahwa setiap variabel dan semua kombinasi linier dan variabel berdistribusi normal dan independen. Asumsi multivariate

normalitas ini dapat diuji dengan melihat normalitas, linieritas dan heterokedastisitas.

a. Uji normalitas

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk menentukan apakah variabel berdistribusi normal atau tidak jika data tidak berdistribusi normal, maka uji hipotesis menggunakan statistik non parametrik. Dan jika data berdistribusi normal, maka analisis parametrik dapat digunakan.

b. Uji multikolinieritas

Uji ini berguna untuk mengetahui apakah model regresi yang diajukan telah ditemukan korelasi antar variabel bebas (Ghozali, 2006: 91). Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dapat dilakukan dengan mencari besarnya *variance inflation factor* (VIF) dan nilai toleransinya. Jika nilai VIF kurang dari 10 dan nilai tolerancinya lebih dari 0,1 maka regresi bebas dari multikolinieritas.

c. Uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah regresi terjadi ketidakssamaan varian dari residu suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual pengamatan ke pengamatan lain berbeda berarti ada gejala heterokedastisitas. Pengujian terhadap heteroskedastisitas dapat dilakukan melalui pengamatan terhadap pola *scatter plot* yang

dihasilkan melalui SPSS. Apabila titik-titiknya menyebar di atas dan di bawah angka nol dan tidak membentuk pola tertentu maka model regresi bebas dari masalah heteroskedastisitas. Munculnya gejala heteroskedastisitas menunjukkan bahwa penaksir dalam metode regresi tidak efisien dalam sampel besar maupun kecil.

3. Analisis regresi berganda

Metode ini digunakan untuk mengetahui persamaan regresi pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah. Adapun langkah-langkah yang dilakukan sebagai berikut:

1. Menentukan persamaan garis regresi berganda.

Digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan, komitmen ortganisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$$

Keterangan:

- a = bilangan konstanta
- b_1 = koefisien regresi kepemimpinan
- b_2 = koefisien regresi komitmen organisasi
- b_3 = koefisien regresi motivasi
- x_1 = variabel kepemimpinan
- x_2 = variabel komitmen organisasi
- x_3 = variabel motivasi

(Sugiyono, 2005:250)

4. Pengujian Hipotesis Penelitian

a) Uji simultan (Uji F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara bersama-sama (simultan) dapat berpengaruh terhadap variabel dependen. Pengujiannya dilakukan dengan membandingkan antara nilai kritis F (F_{tabel}) dengan nilai F_{hitung} yang terdapat pada tabel *Analysis of Variance* dari hasil perhitungan.

Dalam penelitian ini menggunakan perhitungan SPSS 16 sehingga apabila nilai perhitungan signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima sehingga variabel bebas tidak perlu menjelaskan variabel terikat. Sebaliknya jika nilai perhitungan signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan menerima H_a sehingga dapat dikatakan bahwa variabel bebas dari regresi dapat menerangkan variabel terikat secara serentak.

b) Uji partial (Uji t)

Uji parsial adalah uji yang digunakan untuk menguji kemaknaan koefisien regresi atau parsial. Di mana pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan perbandingan nilai t_{hitung} masing-masing koefisien regresi dengan nilai t_{tabel} (nilai kritis), yang disesuaikan dengan tingkat signifikansi.

Apabila perhitungan signifikansi $> 0,05$ maka keputusannya adalah menerima daerah penerimaan hipotesis nol (H_0). Artinya koefisien regresi variabel independen (X_1, X_2, X_3) tidak berbeda dengan nol, sehingga variabel bebas tidak dapat menjelaskan variabel berikutnya (tidak ada pengaruh di antara variabel yang diuji). Sebaliknya, apabila perhitungan signifikansi $< 0,05$ maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan menerima hipotesis alternatif (H_a). Artinya koefisien regresi variabel tersebut berbeda dengan nol atau variabel bebas (X) berpengaruh dengan variabel terikat (Y). Dengan demikian variabel bebas menerangkan variabel berikutnya.

Selain melakukan pembuktian dengan uji F dan uji t, dalam uji regresi linier berganda ini dianalisis pula besarnya koefisien determinan R^2 yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana sumbangan masing-masing variabel bebas. Semakin besar nilai determinasi, maka semakin besar variasi sumbangan terhadap variabel berikutnya.

c) Koefisien determinasi (r^2)

Koefisien determinasi merupakan ukuran yang dapat digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Bila koefisien determinasi $r^2 = 0$, berarti variabel bebas tidak mempunyai pengaruh sama sekali

(=0%) terhadap variabel tidak bebas. Sebaliknya, bila koefisien determinasi $r^2 = 1$, berarti variabel tidak bebas 100 % dipengaruhi oleh variabel bebas. Karena itu letak r^2 dalam selang (interval) antara 0 dan 1 secara aljabar dinyatakan $0 \leq r^2 \leq 1$.

r^2 secara sederhana merupakan suatu ukuran kemajuan ditinjau dari sudut pengurangan kesalahan total (total error). r^2 menunjukkan pengurangan atas kesalahan total ketika diplot sebuah garis regresi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Objek Penelitian

Kantor Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Provinsi Jawa Tengah yang terletak di jalan Sisingamangaraja no.3 Semarang, merupakan salah satu lembaga pemerintah yang memiliki tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang Koperasi dan UMKM berdasarkan asas otonomi daerah dan tugas pembantuan yang bertanggung jawab kepada Gubernur.

Untuk mewujudkan kinerja Dinas Koperasi dan UMKM yang optimal dalam pertumbuhan ekonomi, maka diperlukan dukungan kinerja pegawai yang maksimal. Peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan berbagai program dan kegiatan pembangunan di bidang koperasi dan UMKM sangat diperlukan, karena dari data awal terungkap bahwa kinerja pegawai dinas tersebut belum optimal, terutama dalam memberikan pembinaan dan pelayanan publik kepada koperasi di wilayah provinsi Jawa Tengah.

Dalam hal ini, belum optimalnya kinerja pegawai tampak menjadi suatu fenomena sumber daya manusia yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi. Perlu diupayakan berbagai tindakan agar tidak berlangsung terus menerus. Dinas Koperasi dan UMKM telah mengupayakan perbaikan dalam kepemimpinan, seperti

meningkatkan pengawasan pimpinan terhadap hasil pekerjaan pegawai, pemberian ide atau nasehat yang membantu dalam menyelesaikan tugas, dan juga komunikasi yang terjalin dengan baik antara pimpinan dengan bawahan.

Peningkatan komitmen pegawai terhadap organisasi juga tak luput dari perhatian dinas. Memiliki persamaan visi dan misi, maka akan memudahkan pegawai dalam menerima dan melaksanakan peraturan yang berlaku dalam organisasi, serta adanya keterikatan antara pegawai dengan dinas. Sementara motivasi pegawai ditingkatkan dengan upaya pemenuhan kebutuhan pegawai, seperti kenaikan gaji, pemberian jaminan sosial tenaga kerja, lingkungan kerja yang aman, dan kesempatan promosi jabatan.

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Sesuai dengan tujuan dalam penelitian ini, yaitu menguji pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai, maka digunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Deskripsi variabel penelitian atas dasar data primer yang didapat melalui kuesioner yang disebar kepada 58 responden akan dilihat dengan kriteria persentase untuk menentukan seberapa jauh skor empirik mendekati skor ideal dan melihat respon responden berkenaan dengan orientasi kepemimpinan, komitmen organisasi, motivasi dan kinerja pegawai.

a. Deskripsi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dalam penelitian ini

diukur berdasarkan enam indikator yaitu: kemampuan sebagai pengawas, kebutuhan akan prestasi, kecerdasan, ketegasan, percaya diri, dan inisiatif.

Tabel 4.1

Deskripsi Persentase Variabel Kepemimpinan

Kriteria	Kemampuan sbg pengawas		Kebutuhan Prestasi		Kecerdasan		Ketegasan		Percaya Diri		Inisiatif	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)
Sangat Baik	19	32,76	29	50,00	33	56,90	33	56,90	32	55,17	31	53,45
Baik	33	56,90	24	41,38	20	34,48	22	37,93	25	43,10	24	41,38
Kurang Baik	6	10,34	4	6,90	4	6,90	2	3,45	1	1,72	3	5,17
Tidak Baik	0	0	1	1,72	1	1,72	1	1,72	0	0	0	0
Sangat Tidak Baik	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah	58	100	58	100	58	100	58	100	58	100	58	100

Sumber: data primer diolah, 2011

Hasil analisis data kepemimpinan pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah bahwa sebanyak 56,90% responden menilai kemampuan pemimpin sebagai pengawas termasuk dalam kriteria baik, karena pimpinan mengawasi dan mengevaluasi pekerjaan pegawai secara periodik. Sebanyak 50% responden menilai kebutuhan prestasi sangat baik, pimpinan bertanggung jawab atas kinerja para pegawai dengan memberikan pelatihan dan mengadakan program-program baru demi tercapainya tujuan organisasi. Pada indikator kecerdasan sebanyak 56,90% responden menilai sangat baik, pimpinan memberikan ide-ide dan nasehat sehingga pegawai mudah dalam menyelesaikan pekerjaan. Sebanyak 56,90% responden menilai indikator ketegasan sangat baik, pegawai yang melanggar peraturan kedinasan akan mendapat peringatan atau sanksi. Responden sebanyak 55,17% menilai percaya diri sangat baik, pimpinan mampu menyelesaikan

masalah dengan baik dan memiliki optimisme yang tinggi. Sebanyak 53,45% responden menilai inisiatif dalam kriteria sangat baik, hal ini dilihat dari kesediaan pimpinan membantu pegawai mengatasi permasalahan dalam bekerja dan berusaha menjadi rekan kerja yang menyenangkan bagi pegawai lainnya.

b. Deskripsi Komitmen Organisasi

Komitmen merupakan wujud kesetiaan pegawai untuk tetap berada dalam organisasi apapun yang terjadi, kemudian juga identifikasi terhadap hal-hal berkaitan erat dalam dunia organisasi, dan keterlibatan anggota untuk tetap tinggal dalam organisasi demi mencapai tujuan dari organisasi. Indikator komitmen yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuans.

Tabel 4.2

Deskripsi Persentase Variabel Komitmen Organisasi

Kriteria	Komitmen Afektif		Komitmen Kontinuans		Komitmen Normatif	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)
Sangat Baik	22	37,93	30	51,72	23	39,66
Baik	26	44,83	22	37,93	28	48,28
Kurang Baik	10	17,24	6	10,35	6	10,34
Tidak Baik	0	0	0	0	1	1,72
Sangat Tidak Baik	0	0	0	0	0	0
Jumlah	58	100	58	100	58	100

Sumber: data primer diolah, 2011

Hasil analisis data komitmen organisasi menunjukkan bahwa sebanyak 44,83% responden menilai komitmen afektif dalam kriteria baik,

sebagian besar pegawai merasa menjadi bagian dalam organisasi dan berupaya untuk meningkatkan jenjang karirnya di organisasi. Sebanyak 51,72% responden menilai komitmen kontinuans sangat baik, terlihat dari penerimaan pegawai terhadap imbalan yang diberikan organisasi dan kesesuaian jabatan dengan pendidikan dan keahlian yang dimiliki. Terakhir, sebanyak 48,28% menilai komitmen normatif dalam kriteria baik, terbukti dengan sebagian besar pegawai merasa berat untuk meninggalkan perusahaan.

c. Deskripsi Motivasi

Motivasi adalah apa yang menjadi penyemangat pegawai dalam bekerja dan bagaimana dinas mendorong atau menyemangati pegawai agar bekerja secara maksimal sehingga tujuan tercapai. Sesuai teori Maslow, motivasi diukur dengan indikator kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan harga diri, dan aktualisasi diri.

Tabel 4.3

Deskripsi Persentase Variabel Motivasi

Kriteria	Keb Fisiologis		Keb Rasa Aman		Keb Sosial		Keb Harga Diri		Keb Aktualisasi Diri	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)
Sangat Baik	23	39,65	21	36,21	24	41,38	23	39,65	24	41,38
Baik	28	48,28	36	62,07	31	53,45	35	60,35	33	56,9
Kurang Baik	7	12,07	1	1,72	3	5,17	0	0	1	1,72
Tidak Baik	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sangat Tidak Baik	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah	58	100	58	100	58	100	58	100	58	100

Sumber: data primer diolah, 2011

Hasil analisis data motivasi pegawai menunjukkan bahwa sebanyak 48,28% responden menilai bahwa gaji yang diterima sesuai dengan tanggung jawab yang dipikul, serta kebutuhan fisiologis seperti sandang, pangan dan papan tercukupi dengan baik. Responden menilai kebutuhan rasa aman dalam kriteria baik dengan prosentase dominan sebesar 62,07%. Lingkungan Dinas Koperasi dan UMKM cukup aman, tenang, dan kondusif, juga didukung dengan pemberian jaminan sosial tenaga kerja. Sebanyak 53,45% responden menilai kebutuhan sosial dalam kriteria baik, terlihat dengan adanya komunikasi yang baik di antara pegawai baik dalam satu bagian maupun antar bagian. Kebutuhan harga diri terpenuhi dengan baik dengan prosentase 60,35%, dinas memberikan kesempatan kenaikan jabatan kepada pegawai yang memenuhi syarat dan memberikan penghargaan bagi yang berprestasi seperti menyelesaikan tugas tepat waktu dan hasil pekerjaan melebihi target yang ditentukan. Kebutuhan aktualisasi diri juga dalam kriteria baik dengan prosentase 56,90%, dalam hal ini pegawai diberi kesempatan menggunakan kemampuan diri dalam menyelesaikan persoalan dan mengikuti pendidikan dan pelatihan kerja.

d. Deskripsi Kinerja Pegawai

Kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya perjam). Kinerja diukur dengan menggunakan 8 indikator yaitu kesetiaan, prestasi, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Tabel 4.4
Deskripsi Persentase Variabel Kinerja Pegawai

Kriteria	Setia		Prestasi		Tanggung Jawab		Taat		Jujur		Kerjasama		Prakarsa		Kepemimpinan	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)
Sangat Baik	4	6,9	5	8,6	7	12,1	10	17,2	11	19	5	8,6	7	12,1	11	19
Baik	24	41,4	22	37,9	19	32,7	21	36,2	23	39,6	29	50	28	48,3	22	38
Kurang Baik	26	44,8	23	39,7	28	48,3	22	38	21	36,2	22	38	15	25,9	21	36,2
Tidak Baik	4	6,9	71	12,1	4	6,9	4	6,9	3	5,2	2	3,4	8	13,7	3	5,1
Sangat Tidak Baik	0	0	0	1,7	0	0	1	1,7	0	0	0	0	0	0	1	1,7
Jumlah	58	100	58	100	58	100	58	100	58	100	58	100	58	100	58	100

Sumber: data primer diolah, 2011

Berdasarkan hasil analisis data pada tabel tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 44,82% responden menilai kesetiaan dalam kriteria kurang baik, ditandai dengan pegawai lebih mengutamakan kepentingan pribadi dibandingkan dengan kepentingan dinas, serta kurangnya kesadaran dalam pemeliharaan perlengkapan, peralatan, dan fasilitas kantor. Sebanyak 39,66% responden menilai prestasi mereka kurang baik, karena rata-rata hasil pekerjaan di bawah atau hanya sesuai target yang ditentukan.

Tanggung jawab responden pun dalam kriteria kurang baik, dengan prosentase 48,28%. Tugas yang diberikan oleh dinas tidak dilaksanakan dengan baik dan sebagian dilimpahkan kepada rekan kerja lain. Sebanyak 37,93% responden menilai ketaatan kurang baik. Sebagian pegawai tidak berada di tempat kerja pada saat jam kerja dan kurangnya sikap santun

kepada rekan kerja lain. Kejujuran pegawai dalam kriteria baik, dengan prosentase 39,66%.

Pegawai mengakui kesalahan yang dilakukan dan melaporkan hasil pekerjaan sesuai keadaan yang ada. Kerjasama dalam kriteria baik, dengan prosentase 50%. Pada saat bekerja, pegawai menyelesaikan tugas bersama dengan rekan kerja yang lain serta adanya kesediaan dalam menerima pendapat rekan kerja lain dan melaksanakan hasil keputusan rapat. Sebanyak 48,28% responden menilai prakarsa dalam kriteria baik, ditandai dengan adanya kesadaran pegawai melakukan tindakan yang diperlukan oleh dinas tanpa menunggu perintah dari atasan. Kepemimpinan dalam hal ini adalah penilaian atas sikap yang muncul dari dalam diri pegawai (bukan pimpinan) dalam kriteria baik pula, dengan prosentase 37,93%. Pegawai mampu menjaga kekompakan dalam dinas dan menjadi penengah jika terjadi perselisihan antar rekan kerja.

3. Analisis Data Penelitian

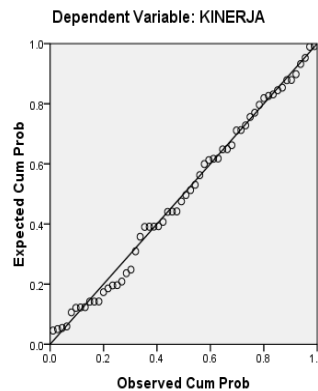
a. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Uji normalitas dilakukan dengan melihat pola pada kurva penyebaran P Plot. Berikut ini adalah hasil uji normalitas pada variabel *independent* dan variabel *dependent*.

Gambar 4.1
Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Berdasarkan gambar diatas diketahui bahwa titik=titik pada gambar normal Probability cenderung membentuk garis diagonal, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat dan variabel bebas keduanya memiliki distribusi normal.

2. Uji Multikolinieritas

Uji ini berguna untuk mengetahui apakah model regresi yang diajukan telah ditemukan korelasi antar variabel bebas. Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dapat dilakukan dengan mencari besarnya *variance inflation factor* (VIF) dan nilai toleransinya. Jika nilai VIF kurang dari 10 dan nilai tolerancinya lebih dari 0,1 maka regresi bebas dari multikolinieritas.

Tabel 4.5**Uji Multikolinieritas**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-53.141	10.244		-5.187	.000		
	KEPEMIMPINAN	.602	.153	.316	3.925	.000	.894	1.119
	KOMITMEN	.598	.282	.197	2.122	.038	.672	1.488
	MOTIVASI	1.408	.237	.547	5.951	.000	.686	1.458

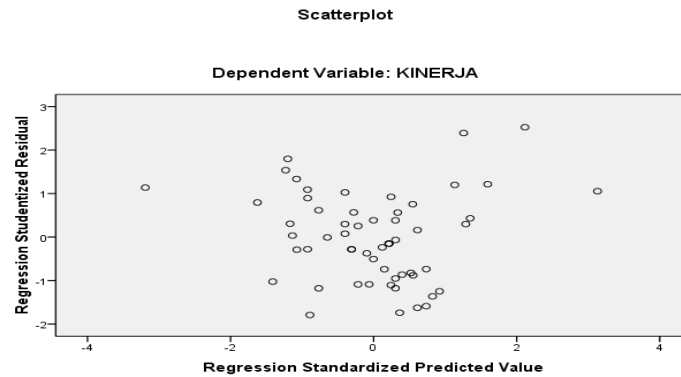
a. Dependent Variable: KINERJA

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai tolerance untuk ketiga variabel kurang dari 1 dan besarnya VIF tidak lebih dari 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah regresi terjadi ketidakssamaan varian dari residu suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual pengamatan ke pengamatan lain berbeda berarti ada gejala heteroskedastisitas. Pengujian terhadap heteroskedastisitas dapat dilakukan melalui pengamatan ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatter plot* yang dihasilkan melalui SPSS.

Gambar 4.2
ScatterPlot



Berdasarkan gambar scatterplot di atas diketahui bahwa titik-titik pada gambar menyebar secara acak di bawah dan di atas angka nol serta tidak membentuk pola khusus. Dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

b. Analisis Regresi Berganda

1. Menentukan Persamaan Garis Regresi Berganda

Berdasarkan perhitungan analisis regresi linier, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.6
Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-53.141	10.244		-5.187	.000		
KEPEMIMPINAN	.602	.153	.316	3.925	.000	.894	1.119
KOMITMEN	.598	.282	.197	2.122	.038	.672	1.488
MOTIVASI	1.408	.237	.547	5.951	.000	.686	1.458

a. Dependent Variable:
KINERJA

Berdasarkan output SPSS 16,0 for Windows di atas, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = -53,141 + 0,602X_1 + 0,598X_2 + 1,408X_3$$

Penginterpretasian persamaan regresi berganda tersebut adalah sebagai berikut:

1. Konstanta = -53,141

Jika tidak ada peningkatan variabel kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi, maka skor kinerja berkurang sebesar -53,141 satuan.

2. Koefisien $X_1 = 0,602$

Jika variabel kepemimpinan mengalami kenaikan sebesar satu satuan sementara komitmen dan motivasi dianggap konstan, maka akan menyebabkan kenaikan pengaruh terhadap kinerja sebesar 0,602 satuan.

3. Koefisien $X_2 = 0,598$

Jika variabel komitmen mengalami kenaikan satu satuan sementara kepemimpinan dan motivasi dianggap konstan, maka akan menyebabkan kenaikan pengaruh terhadap kinerja sebesar 0,598 satuan.

4. Koefisien $X_3 = 1,408$

Jika variabel kepemimpinan mengalami kenaikan sebesar satu satuan sementara kepemimpinan dan komitmen dianggap konstan, maka

akan menyebabkan kenaikan pengaruh terhadap kinerja sebesar 1,408 satuan.

c. Pengujian Hipotesis Penelitian

1. Uji Simultan (Uji F)

Untuk mengetahui pengaruh antara kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai secara simultan dilakukan uji F dengan menggunakan SPSS 16.

Tabel 4.7
Uji Simultan

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2438.790	3	812.930	39.520	.000 ^a
	Residual	1110.797	54	20.570		
	Total	3549.586	57			

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, KEPEMIMPINAN, KOMITMEN

b. Dependent Variable: KINERJA

Hasil uji F diperoleh $F_{hitung} = 39,520$ dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a yang berbunyi ada pengaruh positif kepemimpinan, komitmen, dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai diterima.

2. Uji Parsial (Uji T)

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial dapat dilakukan dengan menggunakan uji T.

Tabel 4.8
Uji Parsial

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-53.141	10.244		-5.187	.000		
KEPEMIMPINAN	.602	.153	.316	3.925	.000	.894	1.119
KOMITMEN	.598	.282	.197	2.122	.038	.672	1.488
MOTIVASI	1.408	.237	.547	5.951	.000	.686	1.458

a. Dependent Variable:
KINERJA

Berdasarkan uji parsial untuk variabel kepemimpinan diperoleh $t_{hitung} = 3,925$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,005$ maka H_0 ditolak sehingga H_a yang berbunyi ada pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja pegawai diterima.

Berdasarkan uji parsial untuk variabel komitmen organisasi diperoleh $t_{hitung} = 2,122$ dengan nilai signifikansi $0,038 < 0,05$ maka H_0 ditolak sehingga H_a yang berbunyi ada pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai diterima.

Berdasarkan uji parsial variabel motivasi diperoleh $t_{hitung} = 5,951$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak sehingga H_a yang berbunyi ada pengaruh positif motivasi terhadap kinerja pegawai diterima.

3. Koefisien Determinasi

a. Simultan (R^2)

Untuk mengetahui besarnya kontribusi kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai secara simultan dapat

diketahui berdasarkan nilai *Adjusted R Square* pada tabel *model Summary*.

Tabel 4.9
Koefisien Determinasi Adjusted R²

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.829 ^a	.687	.670	4.53545	2.035

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, KEPEMIMPINAN, KOMITMEN

b. Dependent Variable: KINERJA

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,670. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kontribusi kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai secara simultan adalah 67% sisanya 33% dipengaruhi faktor lain.

b. Parsial (r²)

Besarnya pengaruh variabel bebas secara parsial dapat diketahui dari kuadrat *partial correlation* berikut ini:

Tabel 4.10
Koefisien Determinasi r²

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	-53.141	10.244		-5.187	.000					
KEPEMIMPINAN	.602	.153	.316	3.925	.000	.523	.471	.299	.894	1.119
KOMITMEN	.598	.282	.197	2.122	.038	.593	.277	.162	.672	1.488
MOTIVASI	1.408	.237	.547	5.951	.000	.740	.629	.453	.686	1.458

a. Dependent Variable:
KINERJA

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa besarnya koefisien korelasi parsial antara X₁ terhadap Y sebesar 0,471, sehingga besarnya

pengaruh X_1 terhadap Y sebesar $(0,471)^2$ sama dengan 0,2218 atau 22,18%. Besarnya koefisien korelasi antara X_2 terhadap Y sebesar 0,277, sehingga besarnya pengaruh sebesar $0,277^2 = 0,0767$ atau 7,67%. Besarnya koefisien korelasi antara X_3 terhadap Y sebesar 0,629, sehingga besarnya pengaruh sebesar $0,629^2 = 0,3956$ atau 39,56%.

B. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah dengan persamaan regresi $Y = -53,141 + 0,602X_1 + 0,598X_2 + 1,408X_3$.

Hasil analisis regresi menunjukkan koefisien kepemimpinan sebesar 0,602 bertanda positif. Semakin baik kepemimpinan yang dijalankan maka akan semakin baik pula kinerja pegawai. Demikian pula sebaliknya, kepemimpinan yang dijalankan kurang baik maka kinerja juga akan mengalami penurunan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin sukses. Para pegawai memerlukan kepemimpinan sebagai dasar motivasi eksternal dalam rangka pencapaian tujuan.

Kemampuan pemimpin sebagai pengawas dalam kriteria baik karena pimpinan memantau pekerjaan pegawai dan mengevaluasi hasil pekerjaan

pegawai secara berkala. Kebutuhan akan prestasi pemimpin sangat baik terutama pada saat memberikan pengarahan kepada pegawai pada saat bekerja sehingga dapat memacu pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Pimpinan memberikan saran dan nasehat teknis serta ide-ide atau gagasan kreatif pada pegawai, yang menandakan bahwa kecerdasan pemimpin sangat baik. Ketegasan pimpinan dalam melaksanakan peraturan yang berlaku dalam kategori baik. Peraturan yang berlaku di Dinas Koperasi dan UMKM dipatuhi dan dilaksanakan dengan baik, sanksi akan dikenakan kepada pegawai yang melanggar peraturan seperti datang terlambat, meninggalkan tempat tugas, dan mengabaikan kepentingan dinas.

Pimpinan memiliki rasa percaya diri yang tinggi. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai menilai pimpinan dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan rasa optimisme yang tinggi bila menghadapi persoalan. Pegawai juga menilai pimpinan dapat menjadi rekan kerja yang menyenangkan dan tidak segan membantu pegawai yang membutuhkan bantuan.

Komitmen mengandung pengertian tentang wujud kesetiaan pegawai untuk tetap berada dalam organisasi apapun yang terjadi, kemudian juga identifikasi terhadap hal-hal berkaitan erat dalam dunia organisasi, dan keterlibatan anggota untuk tetap tinggal dalam organisasi demi mencapai tujuan dari organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, koefisien komitmen

organisasi sebesar 0,598 yang berarti bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi komitmen organisasi maka akan diikuti dengan kenaikan kinerja pegawai.

Komitmen afektif merupakan variabel keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Dalam penelitian ini, komitmen afektif pegawai termasuk dalam kriteria baik ditunjukkan dengan adanya perasaan menjadi bagian dalam organisasi dan usaha untuk meningkatkan karir dalam organisasi. Komitmen kontinuans dalam penelitian ini ditunjukkan dengan adanya penerimaan yang baik oleh pegawai terhadap imbalan yang diberikan oleh organisasi berapa pun besarnya karena pertimbangan mereka akan kehilangan fasilitas yang cukup jika pergi dari organisasi.

Komitmen normatif adalah perasaan wajib yang ada pada pegawai untuk berada dalam organisasi. Pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah keinginan yang kuat untuk tetap bekerja pada dinas. Sebagian besar pegawai telah bekerja dalam jangka waktu yang relatif lama.

Selain kepemimpinan dan komitmen organisasi, kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan.

Berdasarkan hasil analisis regresi, koefisien motivasi sebesar 1,408 bertanda positif. Hal ini berarti bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap

kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi pegawai maka semakin baik kinerja yang dihasilkan atau kinerja pegawai akan meningkat jika pegawai memiliki motivasi atau dorongan untuk bekerja yang tinggi.

Motivasi untuk bekerja dapat ditingkatkan dengan berbagai cara diantaranya dengan pemenuhan kebutuhan hierarki Maslow, yang meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan harga diri, dan aktualisasi diri. Pemenuhan kebutuhan fisiologis pegawai sangat baik yaitu dengan memberikan gaji yang sesuai dan pemberian tunjangan. Dinas Koperasi dan UMKM memperhatikan rasa aman para pegawai dengan menjaga lingkungan dan memberikan asuransi keselamatan. Pegawai diberi kesempatan untuk bersosialisasi dengan rekan kerja baik dalam satu bagian maupun dengan bagian lain agar kebutuhan sosial terpenuhi. Kebutuhan aktualisasi diri terpenuhi dengan pemberian penghargaan pada pegawai yang berprestasi dan kesempatan promosi kenaikan jabatan bagi yang memenuhi persyaratan. Pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri diupayakan dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk bertindak kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja pegawai kurang baik. Indikator kinerja dalam penelitian ini meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, dan ketaatan dalam kondisi kurang baik. Sebagian pegawai mengabaikan kepentingan dinas, kurang memelihara fasilitas/perengkapan

kantor, terlambat menyelesaikan tugas, dan hasil kerja kurang dari target yang ditentukan.

Indikator kinerja yang lain yaitu kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan sudah baik. Hal tersebut diketahui dengan adanya keberanian mengakui kesalahan yang dilakukan, melaporkan kegiatan sesuai dengan kenyataan, menerima dan melaksanakan keputusan yang telah diambil dalam rapat, serta menjaga hubungan baik dengan rekan kerja.

Nilai konstanta pada persamaan regresi sebesar 53,141 bertanda negatif, yang berarti bahwa jika tidak ada perbaikan atau peningkatan variabel kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi maka kinerja pegawai mengalami penurunan. Hasil analisis tersebut tidak sesuai dengan teori yang telah diuraikan, dimana tinggi rendahnya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan yang baik, komitmen terhadap organisasi yang tinggi, dan motivasi tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai, namun fenomena yang terjadi pada Dinas Koperasi dan UMKM menunjukkan bahwa tingkat kinerja pegawai tergolong kurang baik sedangkan kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi yang ada pada dinas sangat baik.

Besarnya pengaruh kepemimpinan, komitmen, dan motivasi terhadap kinerja pegawai adalah 67% sisanya 33% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan ditinjau dari besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat diketahui bahwa

variabel kepemimpinan berpengaruh sebesar 22,18%, variabel komitmen organisasi berpengaruh sebesar 7,67%, variabel motivasi berpengaruh sebesar 39,56%. Dalam penelitian ini, variabel motivasi memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pegawai.

Hasil analisis tersebut sesuai dengan penelitian yang telah diuraikan di depan, dimana kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan yang baik, komitmen organisasi yang tinggi, dan motivasi yang kuat akan meningkatkan kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah dalam meningkatkan pelayanannya terutama dalam membina, memfasilitasi, dan memberdayakan koperasi dan usaha mikro kecil menengah.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Kepemimpinan pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah berlangsung baik, pemimpin memberikan pengarahan, nasehat dan ide kepada pegawai pada saat bekerja. Komitmen organisasi dalam kategori baik, ditandai dengan adanya persamaan visi dan misi pegawai dengan organisasi. Motivasi pegawai dalam kategori baik, karena kebutuhan pegawai mulai dari kebutuhan pokok hingga kebutuhan aktualisasi diri telah terpenuhi oleh organisasi.
2. Kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Tingginya pengaruh kepemimpinan karena pemimpin memiliki kecerdasan dan kepercayaan diri yang tinggi, serta pengawasan yang ketat sehingga pegawai merasa segan dan hormat.
3. Komitmen organisasi secara parsial memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Komitmen pegawai yang tinggi menimbulkan rasa keterikatan terhadap organisasi sehingga akan berusaha meningkatkan kinerja dan tidak berkeinginan untuk pindah kerja.
4. Motivasi secara parsial memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai merasa puas dengan pemenuhan kebutuhan yang

- diberikan oleh organisasi, seperti pemberian gaji yang sesuai, tunjangan, kesempatan promosi, dan bebas berkreasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah. Jika tidak ada peningkatan kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi maka kinerja akan menurun. Dalam penelitian ini, motivasi memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pegawai.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, maka saran yang dapat disampaikan sebagai berikut:

1. Kinerja yang ada pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah kurang baik. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa:
 - a. Kesetiaan pegawai masih kurang baik (kurang mengutamakan kepentingan dinas, perlengkapan kantor tidak dipelihara dengan baik), upaya yang dapat dilakukan dengan memberikan motivasi berupa tambahan pemberian *reward* (insentif) bagi pegawai yang menjaga kebersihan perlengkapan dan peralatan kantor, bagi yang datang dalam rapat, dinas ke luar kota atau pekerjaan kedinasan lainnya.

- b. Prestasi kerja pegawai kurang baik, upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan mengadakan evaluasi secara rutin dan meningkatkan pengawasan.
 - c. Tanggung jawab yang masih kurang dapat ditingkatkan dengan peningkatan fungsi kontrol pimpinan melalui penilaian rutin.
 - d. Ketaatan pegawai kurang baik, upaya yang dapat dilakukan dengan memberikan sanksi bagi pegawai yang tidak melaksanakan tugas.
2. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat memperdalam penelitian dengan menambah variabel lain misalnya stress kerja, budaya organisasi, desain pekerjaan, sistem kompensasi dan keperilakuan lainnya yang mempengaruhi kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1993. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. Journal of Occupational Psychology*. Vol. 63. 1-18
- Amirullah dan Hanafi, Rindyah.2002. *Pengantar Manajemen Edisi Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Arikunto, Prof. Dr. Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- As'ad, Mohamad. 1991. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri Edisi Keempat*. Yogyakarta: Liberty
- Danim, Sudarman. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rhineka Cipta
- Ghozali, Imam. 2006. *Analisis Multivariate SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson. 2005. *Organizational Behavior, Structure, USA: Process*
- Gomes, F Cardoso. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Ivankevich, John M., Robert Konopaske dan Michael T. Matteson. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid 2*. Jakarta: Erlangga
- Kartono, Kartini. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan Cetakan Kesebelas*. Jakarta: Raja Grafindo
- Luthans, F .1998. *Organizational Behavior*. Seventh Edt, Mc. Graw-Hill
- Mangkunegara, Anwar, P. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama
- Malthis, Robert. L. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*. Jakarta: Salemba Empat
- Malthis, Robert. L, John H. Jackson. 2006. *Human Resource Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat

- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Nitisemito, Alex. 1982. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta : Ghalia
- Prawirosentono, S. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPF
- Rivai, Veitzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT. Grafindo Persada
- Robbin, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo
- Sedarmayanti, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Biokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama
- Setiadi, N. H. 2005. *Pendekatan Teoritis dan Praktis Komitmen Organisasional: Bagaimana Komitmen Karyawan Diwujudkan dalam Organisasi*. Jurnal
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sule, Erni Trisnawati dan Kurniawan Saefullah. 2006. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Kencana
- Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia
- Vivid dan Rorlen. 2007. *Pengaruh Iklim Organisasi dan Kedewasaan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Graha Tungki Arsitektika Jakarta*. Vol.3, No. 1:51-59
- Winardi, J. 2002. *Motivasi & Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- , 2007. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana
- , 2008. *Desain Penelitian MSDM Dan Perilaku Karyawan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

KOMITMEN ORGANISASI										
Responden	KO1		KO2		KO3		Σ	Skor Maks	%	Kriteria
	13	14	15	16	17	18				
R1	4	4	4	5	4	4	25	30	0.83	Baik
R2	4	4	4	4	4	4	24	30	0.80	Baik
R3	4	4	3	4	5	5	25	30	0.83	Baik
R4	3	3	4	4	5	5	24	30	0.80	Baik
R5	4	3	4	4	4	3	22	30	0.73	Baik
R6	2	3	4	5	5	4	23	30	0.77	Baik
R7	3	4	4	5	4	4	24	30	0.80	Baik
R8	5	4	3	4	5	5	26	30	0.87	Sangat Baik
R9	4	5	4	3	4	5	25	30	0.83	Baik
R10	5	5	4	5	3	4	26	30	0.87	Sangat Baik
R11	3	4	5	4	4	4	24	30	0.80	Baik
R12	4	5	4	4	5	5	27	30	0.90	Sangat Baik
R13	3	3	4	5	5	5	25	30	0.83	Baik
R14	3	2	3	3	3	3	17	30	0.57	Kurang Baik
R15	4	5	3	4	3	3	22	30	0.73	Baik
R16	3	4	4	4	5	4	24	30	0.80	Baik
R17	4	4	5	5	4	3	25	30	0.83	Baik
R18	5	4	4	5	4	4	26	30	0.87	Sangat Baik
R19	3	4	4	3	4	5	23	30	0.77	Baik
R20	5	5	5	5	5	5	30	30	1.00	Sangat Baik
R21	4	4	3	4	4	3	22	30	0.73	Baik
R22	5	5	4	4	3	4	25	30	0.83	Baik
R23	4	3	4	5	5	4	25	30	0.83	Baik
R24	5	5	5	5	5	5	30	30	1.00	Sangat Baik
R25	5	4	3	4	4	5	25	30	0.83	Baik
R26	4	4	4	5	5	4	26	30	0.87	Sangat Baik
R27	3	4	5	4	4	4	24	30	0.80	Baik
R28	4	4	3	3	4	5	23	30	0.77	Baik
R29	5	4	3	3	4	4	23	30	0.77	Baik
R30	5	4	5	4	4	4	26	30	0.87	Sangat Baik
R31	5	4	3	3	5	4	24	30	0.80	Baik
R32	5	4	4	4	5	5	27	30	0.90	Sangat Baik
R33	4	5	4	4	3	3	23	30	0.77	Baik
R34	4	4	4	4	4	4	24	30	0.80	Baik
R35	4	5	4	4	4	4	25	30	0.83	Baik
R36	3	4	4	4	5	5	25	30	0.83	Baik
R37	2	3	3	4	2	2	16	30	0.53	Kurang Baik
R38	4	3	3	2	3	4	19	30	0.63	Kurang Baik
R39	4	5	4	4	3	4	24	30	0.80	Baik
R40	3	5	4	4	3	3	22	30	0.73	Baik
R41	3	3	4	5	5	4	24	30	0.80	Baik
R42	3	3	3	3	3	3	18	30	0.60	Kurang Baik
R43	4	4	4	5	4	4	25	30	0.83	Baik
R44	4	4	4	4	4	4	24	30	0.80	Baik
R45	5	5	5	5	4	4	28	30	0.93	Sangat Baik
R46	4	5	4	4	4	4	25	30	0.83	Baik
R47	4	5	5	4	4	4	26	30	0.87	Sangat Baik
R48	3	3	3	4	3	3	19	30	0.63	Kurang Baik
R49	3	4	4	3	4	4	22	30	0.73	Baik
R50	5	4	4	3	4	4	24	30	0.80	Baik
R51	4	5	4	4	3	4	24	30	0.80	Baik
R52	4	3	4	3	4	5	23	30	0.77	Baik
R53	2	3	4	5	5	4	23	30	0.77	Baik
R54	4	4	4	5	4	3	24	30	0.80	Baik
R55	4	3	3	4	4	3	21	30	0.70	Baik
R56	3	3	4	4	5	5	24	30	0.80	Baik
R57	3	4	5	4	4	4	24	30	0.80	Baik
R58	4	4	5	5	5	5	28	30	0.93	Sangat Baik
Rata-rata							24		0.80	Baik

Kriteria	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Sangat Baik	6,90	8,62	12,07	17,24	18,97	8,62	12,07	18,97
Baik	41,38	37,93	32,75	36,21	39,66	50,00	48,28	37,93
Kurang Baik	44,82	39,66	48,28	37,93	36,20	37,93	25,86	36,21
Tidak Baik	6,90	12,07	6,90	6,90	5,17	3,45	13,79	5,17
Sangat Tidak Baik	0	1,72	0	1,72	0	0	0	1,72
Jumlah	100	100	100	100	100	100	100	100

Lampiran
Output SPSS Uji Validitas dan Reliabilitas
ITEM KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan		VAR00011
VAR00001	Pearson Correlation	.734**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00002	Pearson Correlation	.479**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	30
VAR00003	Pearson Correlation	.654**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00004	Pearson Correlation	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00005	Pearson Correlation	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00006	Pearson Correlation	.552**
	Sig. (2-tailed)	.002

	N	30
VAR00007	Pearson Correlation	.632**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00008	Pearson Correlation	.753**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00009	Pearson Correlation	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00010	Pearson Correlation	.768**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00011	Pearson Correlation	.1
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.764	.918	13

ITEM KOMITMEN ORGANISASI

Komitmen Organisasi	VAR00007
VAR00001 Pearson Correlation	.465**
Sig. (2-tailed)	.010
N	30
VAR00002 Pearson Correlation	.477**
Sig. (2-tailed)	.008
N	30
VAR00003 Pearson Correlation	.655**
Sig. (2-tailed)	.000
N	30
VAR00004 Pearson Correlation	.868**
Sig. (2-tailed)	.000
N	30
VAR00005 Pearson Correlation	.603**
Sig. (2-tailed)	.000
N	30
VAR00006 Pearson Correlation	.456*
Sig. (2-tailed)	.011
N	30
VAR00007 Pearson Correlation	1
Sig. (2-tailed)	
N	30

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

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

ITEM MOTIVASI

MOTIVASI	VAR00013
VAR00001 Pearson Correlation	.400 [*]
Sig. (2-tailed)	.028
N	30
VAR00002 Pearson Correlation	.490 ^{**}
Sig. (2-tailed)	.006
N	30
VAR00003 Pearson Correlation	.491 ^{**}
Sig. (2-tailed)	.006
N	30
VAR00004 Pearson Correlation	.437 [*]
Sig. (2-tailed)	.016
N	30
VAR00005 Pearson Correlation	.603 ^{**}
Sig. (2-tailed)	.000
N	30
VAR00006 Pearson Correlation	.566 ^{**}
Sig. (2-tailed)	.001
N	30
VAR00007 Pearson Correlation	.623 ^{**}
Sig. (2-tailed)	.000
N	30
VAR00008 Pearson Correlation	.456 [*]
Sig. (2-tailed)	.011
N	30
VAR00009 Pearson Correlation	.514 ^{**}
Sig. (2-tailed)	.004
N	30
VAR00010 Pearson Correlation	.615 ^{**}
Sig. (2-tailed)	.000
N	30

VAR00011	Pearson Correlation	.223
	Sig. (2-tailed)	.236
	N	30
VAR00012	Pearson Correlation	.492**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	30
VAR00013	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.736	.811	13

ITEM KINERJA PEGAWAI

KINERJA PEGAWAI		VAR00017
VAR00001	Pearson Correlation	.684**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00002	Pearson Correlation	.420*
	Sig. (2-tailed)	.021
	N	30
VAR00003	Pearson Correlation	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00004	Pearson Correlation	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

VAR00005	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.586** .001 30
VAR00006	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.599** .000 30
VAR00007	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.381* .038 30
VAR00008	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.688** .000 30
VAR00009	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.381* .038 30
VAR00010	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.590** .001 30
VAR00011	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.416* .022 30
VAR00012	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.411* .024 30
VAR00013	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.713** .000 30
VAR00014	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.541** .002 30
VAR00015	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.535** .002 30
VAR00016	Pearson Correlation	.571**

	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
VAR00017	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.761	.880	17

REGRESSION

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
1						

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.829 ^a	.687	.670	4.53545	2.035

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, KEPEMIMPINAN, KOMITMEN

b. Dependent Variable: KINERJA

b. Dependent Variable: KINERJA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2438.790	3	812.930	39.520	.000 ^a
	Residual	1110.797	54	20.570		
	Total	3549.586	57			

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, KEPEMIMPINAN, KOMITMEN

b. Dependent Variable: KINERJA

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
	1 (Constant)	-53.141	10.244				-5.187	.000		
KEPEMIMPINAN	.602	.153	.316	3.925	.000	.523	.471	.299	.894	1.119
KOMITMEN	.598	.282	.197	2.122	.038	.593	.277	.162	.672	1.488
MOTIVASI	1.408	.237	.547	5.951	.000	.740	.629	.453	.686	1.458

a. Dependent Variable: KINERJA

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	1 (Constant)	-53.141	10.244				-5.187
KEPEMIMPINAN	.602	.153	.316	3.925	.000	.894	1.119
KOMITMEN	.598	.282	.197	2.122	.038	.672	1.488
MOTIVASI	1.408	.237	.547	5.951	.000	.686	1.458

a. Dependent Variable: KINERJA

Coefficient Correlations^a

Model			MOTIVASI	KEPEMIMPINAN	KOMITMEN
1	Correlations	MOTIVASI	1.000	-.130	-.510
		KEPEMIMPINAN	-.130	1.000	-.191
		KOMITMEN	-.510	-.191	1.000
	Covariances	MOTIVASI	.056	-.005	-.034
		KEPEMIMPINAN	-.005	.024	-.008
		KOMITMEN	-.034	-.008	.080

a. Dependent Variable: KINERJA

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	KEPEMIMPINAN	KOMITMEN	MOTIVASI
1	1	3.987	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.007	23.888	.05	.22	.70	.00
	3	.004	31.559	.18	.71	.13	.19
	4	.002	45.871	.77	.07	.17	.81

a. Dependent Variable: KINERJA

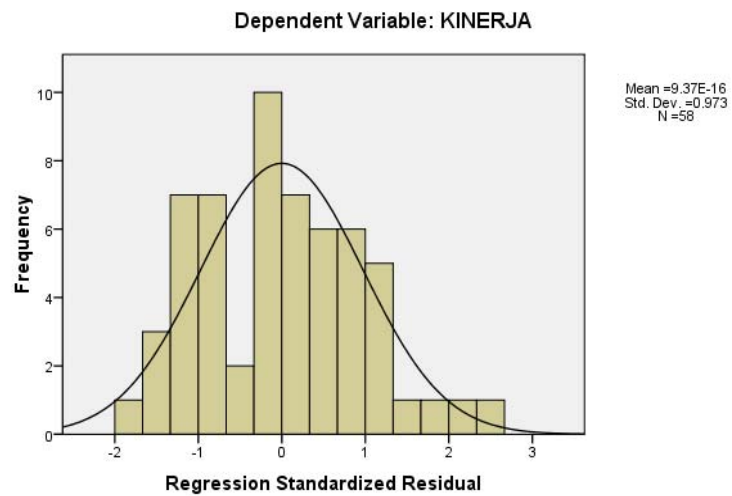
Residuals Statistics^a

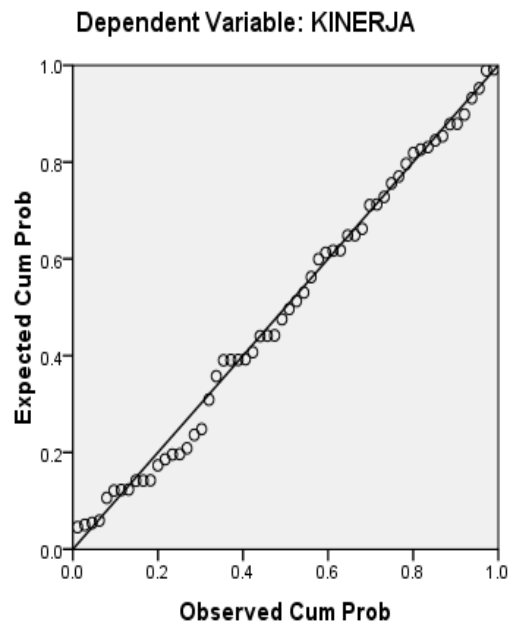
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	34.3974	75.7445	55.2759	6.54108	58
Std. Predicted Value	-3.192	3.129	.000	1.000	58
Standard Error of Predicted Value	.626	2.217	1.111	.433	58
Adjusted Predicted Value	33.2273	74.6190	55.2288	6.54830	58

Residual	-7.66141	10.88656	.00000	4.41448	58
Std. Residual	-1.689	2.400	.000	.973	58
Stud. Residual	-1.791	2.525	.005	1.017	58
Deleted Residual	-8.85728	12.04507	.04702	4.83284	58
Stud. Deleted Residual	-1.829	2.663	.008	1.034	58
Mahal. Distance	.101	12.637	2.948	3.119	58
Cook's Distance	.000	.170	.025	.039	58
Centered Leverage Value	.002	.222	.052	.055	58

a. Dependent Variable: KINERJA

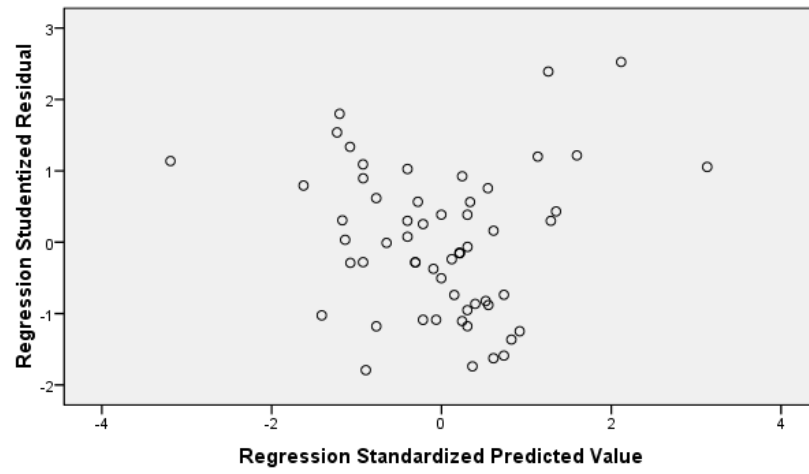
Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Scatterplot

Dependent Variable: KINERJA



ANGKET

Nomor Responden :
 Jenis Kelamin : L/P
 Pendidikan Terakhir :
 Lama Kerja :

Silakan membubuhkan tanda ceklist (√) pada kolom yang tersedia sesuai dengan penilaian atau yang Anda anggap memenuhi kriteria.

Keterangan :

SS : Sangat Setuju
 S : Setuju
 KS : Kurang Setuju
 TS : Tidak setuju
 STS : Sangat Tidak setuju

PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1. Pada saat bekerja pimpinan memantau pekerjaan Anda					
2. Pimpinan mampu mendeskripsikan pekerjaan secara jelas kepada pegawai					
3. Sebelum pegawai melaksanakan tugas, pimpinan memberikan pelatihan kerja terlebih dahulu					
4. Pimpinan mengadakan program-program baru untuk pengembangan pegawai					
5. Pimpinan menjadi rekan kerja yang menyenangkan bagi karyawan					
6. Pimpinan menyampaikan ide-ide atau gagasan kreatif yang berkaitan dengan pekerjaan					
7. Pimpinan memberikan saran atau nasehat teknis yang penting bagi karyawan					
8. Pimpinan bersikap tegas dalam melaksanakan aturan perusahaan					
9. Pimpinan memberikan sanksi kepada pegawai yang melanggar peraturan (misalnya datang terlambat, meninggalkan tempat tugas, mengabaikan kepentingan dinas)					
10. Dalam menyelesaikan permasalahan yang ada pimpinan memiliki optimisme yang tinggi					
11. Pimpinan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik					
12. Permasalahan yang muncul dapat diselesaikan pimpinan dengan baik					
13. Anda merasa menjadi bagian dari keluarga besar dalam organisasi ini					
14. Anda akan berusaha meningkatkan karir pada organisasi ini					
15. Anda tetap bekerja pada organisasi ini dengan gaji yang					

diperoleh saat ini					
16. Karir yang diperoleh saat ini merupakan hasil dari pendidikan Anda					
17. Anda tidak pernah absen dalam bekerja					
18. Anda merasa sangat berat meninggalkan organisasi ini					
19. Gaji yang Anda terima sesuai dengan tanggung jawab yang Anda pikul					
20. Penghasilan Anda mampu mencukupi kebutuhan pangan, sandang, dan papan					
21. Perusahaan memberi tunjangan bagi pegawai					
22. Perusahaan memberikan asuransi keselamatan bagi pegawai dalam bekerja					
23. Perusahaan memperhatikan kepentingan pegawai yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan dan pribadi					
24. Jalinan komunikasi antar pegawai dalam satu bagian dapat dijalin dengan baik					
25. Jalinan komunikasi antar pegawai dengan bagian lain terjalin dengan baik					
26. Perusahaan memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi					
27. Perusahaan memberi kesempatan promosi jabatan atau kenaikan pangkat kepada pegawai yang memenuhi persyaratan					
28. Pimpinan memberikan pujian pada pegawai yang melaksanakan tugas kantor dengan baik dan sukses.					
29. Pimpinan memberikan kesempatan pada pegawai untuk melakukan kreatifitas dalam bekerja					
30. Perusahaan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan/ pelatihan kerja					
31. Kepentingan dinas Anda utamakan daripada kepentingan pribadi					
32. Anda bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan					
33. Hasil kerja Anda melebihi hasil kerja rata-rata yang ditentukan					
34. Tugas kantor dapat Anda selesaikan dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya					
35. Tugas dan kewajiban Anda tidak dilimpahkan sepenuhnya pada rekan kerja					
36. Anda mentaati peraturan kedinasan yang berlaku					
37. Pada saat jam kerja selalu berada di tempat kerja					
38. Kesalahan yang Anda lakukan tidak Anda lemparkan pada kepada rekan kerja					
39. Pekerjaan yang telah selesai Anda laporkan kepada atasan menurut keadaan yang sebenarnya					

40. Pendapat yang dikemukakan orang lain Anda dengarkan dengan baik					
41. Pekerjaan tertentu Anda selesaikan bersama-sama dengan rekan kerja menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan					
42. Tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan, Anda mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas, tetapi tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum pimpinan					
43. Saran yang baik dan berguna Anda kemukakan kepada atasan, baik diminta atau tidak diminta					
44. Sikap dan perilaku Anda menjadi teladan bagi rekan kerja					
45. Jika terjadi peselisihan antar rekan kerja Anda bersikap netral (tidak memihak)					

TERIMA KASIH