

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, KOMPETENSI,
LINGKUNGAN KERJA DAN KOMITMEN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN MAGELANG**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S-1**



Disusun Oleh:
Adhika Devi Aryani
NIM. 16.0101.0264

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
TAHUN 2018**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, KOMPETENSI
LINGKUNGAN KERJA DAN KOMITMEN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN MAGELANG**

SKRIPSI

**Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Magelang**



Disusun Oleh :
Adhika Devi Aryani
NPM. 16.0101.0264

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2018**

SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, KOMPETENSI, LINGKUNGAN KERJA DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MAGELANG

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Adhika Devi Aryani

NPM 16.0101.0264

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal **14 Agustus 2018**

Susunan Tim Penguji

Pembimbing

Dra. Marlina Kurnia, M.M.

Pembimbing I

Muhdiyanto, SE., M.Si.

Pembimbing II

Tim Penguji

Dra. Marlina Kurnia, M.M.

Ketua

Mulato Santosa, SE, M.Sc.

Sekretaris

Anggota

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Sarjana S1

Tanggal, **08 SEP 2018**

Dra. Marlina Kurnia, M.M.

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Adhika Devi Aryani
NPM : 16.0101.0264
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul:

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, KOMPETENSI, LINGKUNGAN KERJA DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MAGELANG

adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari skripsi orang lain. Apabila kemudian dari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang, 14 Agustus 2018
Pembuat Pernyataan,



Adhika Devi Aryani
NPM. 16.0101.0264

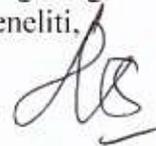
RIWAYAT HIDUP

Nama : Adhika Devi Aryani
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat, Tanggal Lahir : Magelang, 31 Januari 1981
Agama : Islam
Status : Menikah
Alamat Rumah : Ngadikromo RT.01 RW.06 Sidomulyo
Salaman, Magelang
Alamat Email : rasyidmumtaz@gmail.com

Pendidikan Formal :

SD (1986-1992) : SD Negeri Sidomulyo 2 Salaman
SMP (1992-1995) : SMP Negeri 7 Magelang
SMK (1995-1998) : SMK Telkom Sandhy Putra Purwokerto
DIPLOMA (1999-2002) : D3 Program Studi Teknik Elektro
Fakultas Teknik
Universitas Gadjah Mada Yogyakarta
PT (2009-2018) : S1 Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Magelang

Magelang, 14 Agustus 2018
Peneliti,



Adhika Devi Aryani
NPM. 16.0101.0264

MOTTO

‘‘Demi masa. Sungguh, manusia berada dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan serta saling menasehati untuk kebenaran dan saling menasehati untuk kesabaran’’ (QS. Al-‘Asr, 1-3)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum, Wr. Wb.

Segala puji syukur kepada Allah SWT yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang bagi seluruh hamba-hamba Nya atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: **'PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, KOMPETENSI, LINGKUNGAN KERJA DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MAGELANG''**.

Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Ir. Eko Muh Widodo, M.T selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Magelang.
2. Dra. Marlina Kurnia, M.M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan Dosen Pembimbing I yang telah berkenan meluangkan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Muhdiyanto, SE., M.Si selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan Dosen Pembimbing 2 yang telah berkenan meluangkan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bayu Sindhu Raharja, SE, M.Sc selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan bimbingan dan arahnya.
5. Mulato Santosa, SE, M.Sc selaku dosen penguji yang sudah banyak membantu memberikan kritik dan saran terhadap perbaikan skripsi.

6. Segenap Dosen dan Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.
7. Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang beserta teman-teman yang telah memberikan kesempatan dan dukungannya.
8. Suami tercinta, Teguh Hardiyono, ST, serta anak-anakku tersayang, Maula ‘Azmi Abdurrahman Rasyid, ‘Azzam Abdurrahim Mumtaz dan M. Dzaky Abdurrauf, terima kasih atas pengorbanan, pengertian, dukungan semangat dan keikhlasan kepada ibu. Semoga Allah melindungi dan memberi petunjuk serta hidayah kepada kami sekeluarga, aamiin.
9. Seluruh pihak yang ikut membantu dan tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT berkenan melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada semua pihak atas bantuan yang telah diberikan. Kami berharap agar skripsi ini berguna bagi semuanya.

Wassalamu’alaikum Wr.Wb

Magelang, 14 Agustus 2018



Adhika Devi Aryani
NPM. 16.0101.0264

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Lembar Pengesahan	ii
Halaman Surat Pernyataan Keaslian	iii
Halaman Riwayat Hidup	iv
Motto	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Lampiran	xii
Abstrak	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kontribusi Penelitian	6
E. Sistematika Pembahasan.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	
A. Telaah Teori.....	9
1. Kinerja	9
2. Kepemimpinan	15
3. Motivasi	23
4. Kompetensi	26
5. Lingkungan Kerja	29
6. Komitmen	32
B. Telaah Penelitian Sebelumnya.....	34
C. Pengembangan Hipotesis.....	38
D. Model Penelitian.....	44

BAB III METODE PENELITIAN	
A. Populasi dan Sampel.....	46
B. Data Penelitian.....	46
C. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel	48
D. Metode Analisis Data	52
E. Pengujian Hipotesis	53
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Responden	57
B. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	60
C. Uji Instrumen	64
D. Hasil Pengujian Hipotesis.....	66
E. Kesimpulan Pengujian Hipotesis.....	71
F. Pembahasan	77
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	85
B. Saran	86
C. Keterbatasan Penelitian	87
DAFTAR PUSTAKA	88
LAMPIRAN	90

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	57
Tabel 4.2	Identifikasi Responden Berdasarkan Usia	58
Tabel 4.3	Identifikasi Responden Berdasarkan Golongan.....	58
Tabel 4.4	Identifikasi Responden Berdasarkan Jabatan	59
Tabel 4.5	Identifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan	59
Tabel 4.6	Jawaban Responden Untuk Variabel Kinerja	60
Tabel 4.7	Jawaban Responden Untuk Variabel Kepemimpinan	61
Tabel 4.8	Jawaban Responden Untuk Variabel Motivasi	61
Tabel 4.9	Jawaban Responden Untuk Variabel Kompetensi.....	62
Tabel 5.0	Jawaban Responden Untuk Variabel Lingkungan Kerja.....	63
Tabel 5.1	Jawaban Responden Untuk Variabel Komitmen	63
Tabel 5.2	Uji Validitas dan Reliabilitas	64
Tabel 5.3	Sebaran Data Penelitian	66
Tabel 5.4	Analisis Regresi Parsial (Uji t)	67
Tabel 5.5	Penentuan Hasil Signifikansi Analisis Regresi Parsial.....	69
Tabel 5.6	ANOVA (Uji F)	70
Tabel 5.7	Hasil Koefisien Determinasi (<i>R Square</i>)	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Kerangka Pikir	45
Gambar 2	Daerah Kritis Uji t.....	54
Gambar 3	Daerah Kritis Uji F	56
Gambar 4	Nilai Kritis Uji t Untuk Kepemimpinan	73
Gambar 5	Nilai Kritis Uji t Untuk Motivasi	74
Gambar 6	Nilai Kritis Uji t Untuk Kompetensi.....	75
Gambar 7	Nilai Kritis Uji t Untuk Lingkungan Kerja.....	76
Gambar 8	Nilai Kritis Uji t Untuk Komitmen.....	77

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	90
Lampiran 2 Tabulasi jawaban responden.....	95
Lampiran 3 Frekuensi jawaban responden.....	103
Lampiran 4 Uji validitas	112
Lampiran 5 Uji reliabilitas	116
Lampiran 6 Analisis Regresi Linier Berganda.....	119

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, KOMPETENSI, LINGKUNGAN KERJA DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MAGELANG

Adhika Devi Aryani
NPM. 16.0101.0264

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi, kompetensi, lingkungan kerja dan komitmen terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang baik secara parsial maupun simultan. Metode yang digunakan untuk menganalisis data yaitu metode regresi linier berganda. Pengumpulan data menggunakan metode kuesioner. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 138 orang menggunakan metode *purposive sampling*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) ada pengaruh kepemimpinan, motivasi, kompetensi, lingkungan kerja dan komitmen secara simultan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang; 2) Tidak ada pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang; 3) Ada pengaruh kompetensi dan komitmen secara parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.

Kata Kunci : ***Kepemimpinan, Motivasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja, Komitmen, Kinerja Pegawai***

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi memerlukan manusia sebagai sumber daya utama untuk mencapai tujuan. Manusia merupakan faktor penting dalam organisasi karena manusia mampu menggerakkan seluruh komponen yang ada dalam organisasi. Manusia merupakan sumber daya yang mempunyai pikiran dan perasaan yang membedakannya dengan faktor-faktor produksi yang lain. Perbedaan karakter dan perannya adalah sangat penting, sehingga organisasi harus senantiasa mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien agar mampu menciptakan keunggulan dalam menciptakan produk barang atau jasa. Sumber daya manusia yang berkualitas dan berkinerja baik akan memberikan sumbangan yang sangat besar dalam memajukan organisasi.

Pelaksanaan pembangunan khususnya pemberian layanan publik kepada masyarakat membutuhkan sumber daya manusia berupa aparatur pemerintah yang memiliki kemampuan tertentu. Tingkat profesionalisme aparatur pemerintahan perlu terus ditingkatkan melalui penempatan aparatur pemerintah yang tepat, sesuai dengan tuntutan pekerjaan, serta memiliki kualifikasi dan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada era globalisasi saat ini setiap organisasi pemerintah dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia menjadi lebih proaktif terhadap perubahan. Peningkatan mutu sumber daya manusia yang strategis melalui peningkatan keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian

sumber daya manusia. Hal ini merupakan syarat utama untuk mewujudkan kemampuan bersaing dan kemandirian.

Pegawai Negeri Sipil merupakan unsur aparatur pemerintah yang mempunyai peran dan kedudukan sangat penting dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Sejalan dengan itu konteks pembangunan sumber daya manusia di masa yang akan datang adalah mempersiapkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, mampu bersaing dan mampu mengatasi perkembangan dunia yang pesat di berbagai aspek kehidupan, sehingga mampu meningkatkan mutu pelayanan serta kinerja melalui penerapan manajemen kinerja yang baik.

Kinerja aparatur pemerintah merupakan suatu hal yang penting, karena disini aparatur pemerintah merupakan aktor-aktor yang memiliki pengaruh besar terhadap kepentingan masyarakat. Baik atau buruknya kinerja aparatur pemerintah, dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas baik kemampuan, keterampilan, kreativitas, keteladanan maupun profesionalisme. Hal ini penting agar di dalam menjalankan roda pemerintahan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasinya. Menyadari akan tugas berat tersebut maka sangat diperlukan adanya upaya-upaya positif dalam rangka meningkatkan kinerja dan sumber daya manusia (Ilma, 2012).

Peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur pemerintah dapat dilakukan dengan pendekatan peningkatan kualitas pegawai pada semua tingkatan. Kualitas pegawai yang semakin tinggi, diharapkan semakin tinggi

kinerjanya, sebaliknya, semakin rendah kualitas pegawai, dimungkinkan semakin rendah pula kinerjanya. Dalam suatu organisasi, kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang dapat memberikan pengaruh yang berarti bagi sumber-sumber dan alat-alat suatu organisasi (Dessy dan Yohan, 2014). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauhmana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander 2002).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Theory McClelland membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi dan berprestasi dengan pencapaian kinerja. Dimana pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi dan sebaliknya mereka yang kinerja rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah (Manik & Sidharta, 2017).

Kompetensi dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerjanya (Simanjuntak, 2005: 113).

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja adalah lingkungan organisasi. Menurut Alex (2001:183), lingkungan kerja adalah segala sesuatu

yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi dipengaruhi dan atau berkembang apabila keterlibatan dalam organisasi terbukti memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan semakin baik (Meyer, 1997). Secara teoritis, dikatakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja.

Pemerintah Kabupaten Magelang sebagai penerima kewenangan dalam tugas pemerintahan juga melaksanakan pengembangan sumber daya manusia. Salah satu unit kerja pada Pemerintah Daerah tersebut adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang sebagai pusat perkantoran Kepala Daerah dalam menjalankan tugas pokoknya.

Berdasarkan Peraturan Bupati Magelang Nomor 42 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Struktur Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Sekretariat Daerah disebutkan bahwa Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengorganisasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif. Mengingat peran dari Sekretariat Daerah yang strategis, maka diharapkan pegawai yang ditempatkan dalam organisasi ini adalah pegawai yang memiliki integritas, dedikasi, komitmen dan kompetensi, didukung dengan pemimpin dan kepemimpinan kompeten mampu memberikan

motivasi dengan lingkungan kerja yang kondusif dan memadai sehingga kinerja dari organisasi optimal.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dalam penelitian ini judul yang diambil adalah “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang “.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka perumusan masalah yang akan disampaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan, motivasi, kompetensi, lingkungan kerja dan komitmen terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.
2. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.
3. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.
4. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.
5. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.
6. Apakah ada pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.

C. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan rumusan masalah penelitian diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi, kompetensi, lingkungan kerja dan komitmen secara simultan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.
2. Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.
3. Mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.
4. Mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.
5. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.
6. Mengetahui pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi :

1. Secara teoritis yaitu:
 - a) Sebagai bahan referensi tentang pengaruh kepemimpinan, motivasi, kompetensi, lingkungan kerja dan komitmen terhadap kinerja pegawai.
 - b) Sebagai bahan kajian pengembangan manajemen sumber daya manusia.

2. Secara praktis yaitu:

- a) Sebagai bahan evaluasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah.
- b) Sebagai bahan masukan bagi Pimpinan Sekretariat Daerah dalam rangka peningkatan kinerja pegawai Sekretariat Daerah.
- c) Sebagai dasar pengambilan keputusan dan kebijakan dalam pembinaan dan peningkatan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini yaitu :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini akan menjelaskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kontribusi penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Bab II memuat tentang teori yang berhubungan dengan permasalahan penelitian berupa: telaah penelitian sebelumnya, kajian teori, kerangka pikir dan pengembangan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab III akan membahas tentang metode penelitian yang dilakukan berupa: variabel penelitian dan pengukuran variabel, definisi operasional, tempat dan waktu penelitian, metode dan pendekatan, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, uji instrumen dan analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas tentang analisis data berupa: analisis deskriptif kualitatif, analisis kualitas data dan analisis regresi berganda serta pengujian hipotesis.

BAB V PENUTUP

Bab V berisi hasil kesimpulan dan saran kepada pihak yang terkait dengan tujuan penelitian yang dilakukan serta keterbatasan penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Telaah Teori

1. Kinerja

Kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya. Untuk itu pemerintah harus mampu mengembangkan berbagai faktor keberhasilan pelaksanaan organisasi yang dikontribusikan oleh keandalan sumber daya manusianya. Faktor keberhasilan tersebut harus mampu menterjemahkan visi, misi, dan strategi organisasi ke dalam ukuran-ukuran kinerja yang memberikan kerangka pada sistem pengukuran strategis dalam manajemen organisasi.

a. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *performance* yang sering diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung atau dengan kata lain kinerja adalah tentang *apa* yang dikerjakan dan *bagaimana* cara mengerjakannya (Wibowo, 2010: 7).

Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan (Henry, 2006: 339).

Pengertian kinerja menurut Amstrong dan Baron yang dikutip Wibowo (2010: 2) merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Kinerja organisasi juga ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Pengertian kinerja dalam Wikipedia Bahasa Indonesia, kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. (<http://id.wikipedia.org/wiki/kinerja>).

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Dalam organisasi modern penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya. Penilaian kinerja merupakan salah satu elemen kunci untuk mengembangkan organisasi secara efektif dan efisien. Hal ini karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada. Untuk instansi pemerintah, diperlukan adanya informasi tentang prestasi masing-masing individu yang relevan, reliabel, berkualitas dan valid.

Menurut Mahmudi (2006:21) kinerja sebagai suatu konstruksi

atau konsepsi yang multidimensional dimana pengukuran kinerja sangat bervariasi tergantung pada jenis dan faktor-faktor yang ada dalam kinerja yang perlu diambil sebagai bahan pertimbangan dan perhitungan. Faktor-faktor tersebut adalah:

- 1) Faktor personal/individu, yaitu keterampilan (*skill*) individu, kompetensi, motivasi, komitmen dan kepercayaan diri yang dimiliki individu;
- 2) Faktor kepemimpinan, yaitu kualitas dorongan dari pimpinan, panduan, bimbingan dan arahan serta dukungan yang diberikan oleh para manajer dan pimpinan kelompok;
- 3) Faktor tim, yaitu kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh kolega dalam satu tim, kekompakan dan keeratan anggota tim;
- 4) Faktor sistem, yaitu sistem kerja, fasilitas dan infrastruktur yang disediakan oleh organisasi, proses organisasi, kultur kinerja dalam organisasi;
- 5) Faktor kontekstual atau situasional, yaitu tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Wikipedia mengutip pendapat Robert (2001), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- 1) Kemampuan mereka;
- 2) Motivasi;
- 3) Dukungan yang diterima;

- 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan;
- 5) Hubungan mereka dan organisasi.

Dalam kutipan lain Wikipedia mengutip pendapat Gibson (1987), bahwa ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

- 1) Faktor individu meliputi: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang;
- 2) Faktor psikologis meliputi: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- 3) Faktor organisasi meliputi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan sistem penghargaan.

Menurut Hasibuan (2012:81), beberapa indikator yang menunjukkan pencapaian kinerja karyawan dalam bekerja apakah baik atau tidak sesuai dengan ketentuan organisasi atau perusahaan diantaranya berupa:

- 1) Pencapaian target kerja

Salah satu indikator untuk menilai kinerja adalah pencapaian target kerja yang mencakup pencapaian secara kualitatif maupun kuantitatif. Apabila target yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya, maka kinerja karyawan dan unit kerja dalam suatu organisasi/perusahaan baik (Hasibuan, 2012:81).

Secara umum penetapan target kerja telah dibuat diawal tahun program kerja, sehingga di penghujung tahun akan selalu dilakukan evaluasi untuk mencapai tingkat pencapaian. Apabila pencapaian target dapat terpenuhi atau setidaknya mendekati program sebelumnya, maka dapat dikatakan kinerja karyawan baik, demikian pula sebaliknya (Siagian, 2010:51).

2) Tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaan

Kesesuaian antara pekerjaan dengan jadwal yang telah ditetapkan sehingga tidak menimbulkan permasalahan baru karena pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan (Hasibuan, 2012:82). Adakalanya penyelesaian pekerjaan tidak sesuai dengan waktu yang ditetapkan, hal ini dikarenakan banyak aspek yang melingkupi suatu unit kerja. Namun demikian apabila pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu, maka menunjukkan kinerja karyawan baik sesuai dengan harapan (Siagian, 2010:52).

3) Kualitas pekerjaan yang baik

Pekerjaan yang dilakukan disusun melalui sistematika yang jelas dengan melihat skala prioritas yang ada sehingga dapat memberikan hasil yang optimal (Hasibuan, 2012:82). Tidak semua pencapaian hasil kerja baik. Adakalanya kualitas hasil kerja kurang memuaskan, sehingga membutuhkan perbaikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa, apabila kualitas pekerjaan

dapat diterima dengan baik dan terdapat sedikit koreksi dan perbaikan, maka dapat dikatakan kinerja karyawan baik (Siagian, 2010:52).

4) Tepat sasaran dalam melakukan pekerjaan

Tepat sasaran memiliki arti bahwa, adanya kesesuaian antara pekerjaan yang diselesaikan dengan permasalahan yang ada dalam unit kerja (Hasibuan, 2012:82). Adakalanya sasaran pekerjaan meleset dari permasalahan yang ada, dikarenakan kurang dipahaminya masalah-masalah yang harus diselesaikan. Dengan kata lain dapat dikemukakan bahwa, apabila pekerjaan dapat diselesaikan tepat sasaran, sesuai dengan masalah yang ada maka kinerja karyawan baik (Siagian, 2010:53).

5) Pencapaian program kerja

Pencapaian program kerja mengacu pada pedoman dasar pekerjaan. Adanya inisiatif dalam bekerja, sehingga program kerja yang telah ditetapkan berupaya untuk dapat dicapai dengan baik melalui kesadaran diri bahwa bekerja adalah kewajiban yang harus dilakukan (Hasibuan, 2012:83).

Didasarkan pada beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan secara garis besar bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi.

2. Kepemimpinan

a. Pengertian, tipe dan fungsi kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sesuatu yang dilakukan oleh pimpinan terhadap sesuatu yang bukan milik mereka. Dalam konteks ini kepemimpinan meliputi usaha mempengaruhi berbagai kegiatan kelompok yang diarahkan untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Kepemimpinan adalah proses yang melibatkan perilaku diri seseorang pemimpin dan pengikutnya. Kepemimpinan adalah sebuah proses untuk mempengaruhi dan menekan pada hubungan antara dua orang atau lebih yang saling bergantung antara yang satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan bersama dalam sebuah situasi yang terkait (Heflin Frinces, 2008:310).

Kepemimpinan (*leadership*) adalah tentang mengupayakan orang dari atas sampai bawah dalam organisasi memperbaiki kinerjanya. Setiap orang dalam organisasi memiliki peran kepemimpinan yang harus dijalankan.

Perilaku kepemimpinan yang mendorong kinerja dalam Wibowo (2010:91) dikutip dari Robin Stuart-Kottze, dikelompokkan sebagai berikut:

1) *Performance-sustaining behavior*

Merupakan perilaku yang diarahkan pada perbaikan efisiensi, mendapatkan segala sesuatu dilakukan dengan baik, memastikan bahwa orang mempunyai keterampilan

yang dipersyaratkan dan menjaga kualitas.

2) *Performance-accelerating behavior*

Merupakan perilaku yang diarahkan pada perbaikan efektivitas, mendorong perubahan dan perbaikan, melakukan ofensif terhadap pesaing, menciptakan visi dan arah, membangkitkan ketertarikan dan komitmen, menginspirasi budaya kemenangan, memastikan bahwa sistem dan proses beroperasi secara optimal dan meningkatkan hasil. Fokusnya pada menambah nilai dengan melakukan sesuatu secara berbeda dan lebih baik.

3) *Balancing*

Keseimbangan antara *Performance-accelerating behavior* dan *Performance-sustaining behavior* adalah penting untuk keberhasilan individu maupun organisasi, keduanya harus seimbang agar tidak menimbulkan kehilangan kontrol dan kebingungan, apabila kelebihan *Performance-accelerating behavior* akan mengakibatkan *complacency* yaitu perasaan puas terhadap dirinya secara berlebihan dan *stagnancy* apabila kelebihan *Performance-sustaining behavior*.

Apabila kepemimpinan adalah tentang akselerasi dan melanjutkan kinerja, maka setiap orang secara berkelanjutan mengajukan saran atas bagaimana memelihara dan memperbaiki kualitas, memperbaiki produktifitas, memangkas biaya dan

bagaimana melakukan sesuatu yang lebih baik dengan mendemonstrasikan kepemimpinan. Tanpa kepemimpinan manajemen menjadi cacat, sehingga kewajiban manajemen untuk mendorong dan mendukung kepemimpinan berasal dari semua orang tidak hanya dari manajer tingkat bawah. Apabila hal itu tidak terjadi maka hasil kinerja akan selalu buruk.

Agar organisasi dapat berjalan efektif, seorang pemimpin harus dapat menjalankan fungsi utama sebagai berikut:

- 1) Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task-related*), fungsi ini menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat;
- 2) Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group-maintenance*), fungsi ini mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar melalui persetujuan dengan kelompok lain, dan penengahan perbedaan pendapat.

b. Perilaku kepemimpinan

Dilihat dari perilaku kepemimpinan dalam Heflin Frinces (2008:317-320), terdapat empat teori perilaku kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) Teori X dan Y, yang dikembangkan Prof. Dr. Douglas Mc.Gregor.

Dasar teori ini menekankan dan meyakini kepemimpinan seseorang dipengaruhi oleh anggapan sifat dasar bawahan.

Kepemimpinan menurut teori X bersifat otoriter karena dasar teori yang dikemukakan beranggapan bahwa rata-rata bawahan memiliki sifat malas dan tidak suka bekerja, bekerja harus dipaksa, diawasi dan diancam lebih dulu. Bawahan juga lebih suka diarahkan, menghindari tanggung jawab dan punya ambisi kecil tetapi menginginkan jaminan hidup.

Kepemimpinan menurut teori Y bersifat demokratis karena dasar teori yang dikemukakan beranggapan bawahan menyadari bahwa bekerja adalah kodrat umat manusia, karena itu mereka dapat melakukan pengendalian diri, pengarahan diri serta mempunyai keterkaitan dengan tujuan dan kondisi yang layak, mau belajar untuk berkembang dan bertanggung jawab.

2) Teori sistem manajemen

Teori ini dikembangkan oleh Rensis Likert. Isi dan kandungan teori ini memadukan dua gaya dengan mengemukakan empat sistem manajemen, keempat sistem manajemen tersebut adalah:

a) Sistem *otoritatif eksploitatif*.

Pada sistem ini semua keputusan yang menyangkut organisasi dibuat sendiri oleh pemimpin dan bawahan hanya menerima perintah.

b) Sistem *otoritatif benevelen*.

Pada sistem ini pemimpin mengambil keputusan yang dinilai baik dan terbaik bagi keberlangsungan organisasi,

dan bawahan diperintah melaksanakannya tetapi diberi kebebasan menilai perintah sehingga bawahan mempunyai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas yang terkandung dalam perintah tersebut.

c) Sistem konsultatif.

Pemimpin pada sistem ini menetapkan tujuan dan memberikan perintah setelah didiskusikan atau dimusyawarahkan terlebih dahulu dengan bawahan, kemudian mereka mendapat keputusan pelaksanaan tugas dan bagi mereka yang berprestasi diberi hadiah dan penghargaan.

d) Sistem partisipatif.

Pada sistem ini semua pengambilan keputusan dan tujuan yang ditetapkan dilakukan oleh pemimpin bersama kelompok. Keputusan yang diambil pemimpin berdasarkan saran bawahan, dan mereka diberi motivasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sistem partisipatif ini dipandang yang terbaik untuk diterapkan dan diimplementasikan kedalam roda perjalanan organisasi.

3) Teori Ohio State

Teori ini merupakan hasil penelitian yang berdasarkan pada variabel pertimbangan dan struktur pemrakarsa, serta realitasnya menyimpulkan bahwa bawahan lebih senang pada mekanisme

kepemimpinan yang demokratis.

4) Teori kepemimpinan Ki Hajar Dewantara

Teori merupakan teori kepemimpinan yang diterapkan di Indonesia, dalam teori ini memuat tiga hal penting yang harus diterapkan oleh seorang pemimpin, ketiga hal tersebut adalah:

a) *Ing ngarso sung tulodo*

Pimpinan harus memberikan pengarahan, membimbing dan memberi contoh kepada bawahan.

b) *Ing madyo mangunkarso*

Pimpinan mendelegasikan wewenangnya kepada pimpinan menengah dan pimpinan menengah dapat memanfaatkan pendelegasian wewenang ini untuk mengembangkan ide dan gagasan yang dimiliki.

c) *Tutwuri handayani*

Setelah pendelegasian wewenang kepada pemimpin menengah, pemimpin puncak perlu senantiasa mengawasi dan mengendalikan bawahan.

c. Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan

Menurut Mary Parker Follett yang dikutip Hani Handoko (2003:307) terdapat tiga variabel kritis yang mempengaruhi gaya pemimpin, yaitu: kemampuan dan kualitas pemimpin, kemampuan dan kualitas pengikut atau bawahan, serta situasi. Ketiganya saling berhubungan dan saling berinteraksi.

Kepemimpinan mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pimpinan tersebut. Faktor kepemimpinan berdampak pada pencapaian kinerja karyawan. Berkaitan dengan hal tersebut dapat dikemukakan bahwa, terdapat hubungan yang erat antara kepemimpinan dengan pencapaian kinerja karyawan. Menurut Anarogo (2011:12), aspek-aspek dalam kepemimpinan ini biasanya diukur melalui beberapa indikator berupa:

- 1) Instruksi atau perintah yang jelas.

Kondisi ini memberikan kepastian tentang apa yang harus dilakukan oleh karyawan atau pegawai. Apabila instruksi yang diberikan pimpinan jelas dan bisa dipahami, maka apa yang menjadi sasaran dalam pekerjaan akan dapat dicapai dengan baik, sehingga kinerja dapat ditingkatkan (Anarogo, 2011:12).

- 2) Pemberian pujian atas pekerjaan karyawan.

Kondisi ini berkaitan dengan penghargaan langsung pada hasil kerja karyawan. Artinya karyawan akan merasa bangga apabila diberi pujian secara santun di depan karyawan lain, sehingga menjadi dorongan moral dalam meningkatkan kinerjanya (Anarogo, 2011:13).

- 3) Menegur karyawan secara sopan.

Kondisi ini berkaitan dengan faktor psikologis karyawan bila

terjadi kesalahan. Hal ini berkaitan erat dengan pendekatan psikologis bagi karyawan yang melakukan kesalahan (Anarogo, 2011:13). Artinya karyawan akan merasa sungkan apabila ditegur secara santun bila dibandingkan dengan ditegur secara keras yang bernuansa mempermalukan didepan karyawan lain.

4) Bersikap terbuka.

Kondisi ini berkaitan dengan kepribadian pimpinan yang bisa introspeksi diri. Artinya dengan kemampuan pimpinan dalam melakukan introspeksi diri serta keinginan untuk mendengarkan orang-orang yang dipimpinya sehingga dapat memberikan inspirasi bagi perbaikan kerja (Anarogo, 2011:14).

5) Menerima masukan secara bijaksana.

Kondisi ini berkaitan dengan upaya pencapaian kinerja organisasi dan juga menyangkut kemampuan seorang pimpinan dalam mengarahkan dan mendelegasikan suatu pekerjaan kepada karyawan yang dipimpinya karena bersedia menerima masukan secara bijaksana (Anarogo, 2011:15).

Sehubungan dengan hal tersebut, lebih lanjut dikemukakan oleh Siagian (2010:56) bahwa keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagi kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Atas dasar hal

tersebut dapat dikatakan bahwa, mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terlihat dalam kinerja para pegawainya.

3. Motivasi

a. Pengertian motivasi

Motivasi berasal dari kata Latin "*Movere*" yang berarti bergerak, namun motivasi melibatkan lebih dari sekedar gerakan fisik saja, tetapi melibatkan juga gerakan mental.

Henry (2006:456), mengungkapkan pengertian motivasi merupakan dorongan psikologis yang mengarahkan seseorang menuju sebuah tujuan.

Beberapa pengertian motivasi dikutip oleh Wibowo (2010: 378-379) dari beberapa pendapat diantaranya:

- 1) Robert Heller (1998:6) Motivasi adalah keinginan untuk bertindak.
- 2) Robert Kreitner dan Angelo Kinichi (2001:205) Motivasi adalah proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan.
- 3) Stephen P. Robbins (2003:156) Motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas, arah, dan usaha terus menerus individu menuju pencapaian tujuan.
- 4) Jerarld Greenberg dan Robert A. Baron (2003:190) Motivasi

merupakan serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan, dan menjaga perilaku manusia menuju pencapaian tujuan.

Berdasarkan pendapat tersebut Wibowo menyimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur pembangkitan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas terus-menerus dan adanya tujuan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut Frederick Herzberg yang dikutip Wibowo (2010:381) mengembangkan *Two-Factor Theory*, yaitu:

- 1) *Hygiene factor* merupakan kegagalan mendapatkannya menyebabkan ketidakpuasan. Yang termasuk dalam *Hygiene factor* adalah: *salary and benefits* (gaji dan tunjangan), *working conditions* (kondisi kerja), *company policy* (kebijakan organisasi), *status* (kedudukan), *job security* (keamanan kerja), *supervision and autonomy* (pengawasan dan otonomi), *office life* (kehidupan di tempat kerja) dan *personal life* (kehidupan pribadi).
- 2) *Motivators* merupakan pendorong orang untuk mendapat kebutuhannya. Sebagai *motivators* adalah: *achievement* (prestasi), *recognition* (pengakuan), *job interest* (minat pada

pekerjaan), *responsibility* (tanggung jawab), dan *advancement* (kemajuan).

Motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walau bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja, hal tersebut dijelaskan oleh Robert (2001: 205) yang dikutip Wibowo (2010: 389) bahwa faktor kunci yang mempengaruhi motivasi adalah *individual input* (masukan individual) dan *Job context* (konteks pekerjaan). Masukan individual terdiri dari: kemampuan, pengetahuan kerja, disposisi dan sifat, emosi, suasana hati, keyakinan dan nilai-nilai pada pekerjaan. Konteks pekerjaan mencakup: lingkungan fisik, penyelesaian tugas, pendekatan organisasi pada rekognasi dan penghargaan, kecukupan dukungan pengawasan dan pelatihan, serta budaya organisasi.

Kedua faktor kunci tersebut saling mempengaruhi, termasuk mempengaruhi proses motivasi yang terdiri dari pembangkitan, mengarahkan dan meneruskan, serta intensitas dan usaha terus menerus. Pekerja akan lebih termotivasi apabila mereka percaya bahwa kinerja mereka akan dikenal dan dihargai. Perilaku termotivasi secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan atau keterampilan kerja individu, motivasi, dan kombinasi yang memungkinkan dan membatasi faktor konteks pekerjaan.

Berdasarkan bahasan diatas menunjukkan masalah kinerja

tergantung pada kombinasi individu, faktor konteks pekerjaan, motivasi, dan perilaku termotivasi yang tepat.

4. Kompetensi

Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu, apabila tercapai barulah bisa disebut sebagai suatu keberhasilan. Untuk mencapai keberhasilan diperlukan landasan yang kuat berupa: kompetensi bekerja, kompetensi kepemimpinan dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimalkan kompetensi.

Kompetensi diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia, seleksi karyawan, manajemen kinerja, perencanaan dan sebagainya. Semakin banyak kompetensi yang dipertimbangkan dalam proses pengembangan sumber daya manusia, akan semakin meningkat budaya organisasi. Dengan demikian kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi menciptakan budaya kinerja tinggi.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut (Wibowo, 2010: 322).

Kompetensi adalah apa yang dibawa oleh seseorang kedalam

pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda, berupa pengetahuan, keahlian dan kepiawaian yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai tugas yang berhubungan dengan suatu pekerjaan (Surya, 2010: 102)

Kompetensi menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan diri mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam melaksanakan pekerjaan.

Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang ditempat kerja pada berbagai tingkatan dan merinci standar masing-masing tindakan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai kualitas profesional dalam bekerja, dan mencakup semua aspek catatan manajemen kinerja, keterampilan, pengetahuan tertentu, komunikasi, sikap, aplikasi dan pengembangan.

Setiap orang yang bekerja diharapkan mencapai kinerja yang tinggi. Kinerja sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan. Agar mencapai kinerja yang optimal hendaknya pengaruh dari faktor-faktor kompetensi diupayakan

semaksimal mungkin sesuai dengan area pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Dengan demikian kompetensi sebagai karakteristik individual diperlukan untuk mencapai kinerja efektif dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan dibangkitkan oleh suatu keadaan, dapat memprakirakan perilaku-perilaku cakap atau mampu, yang kemudian memprakirakan kinerja pegawai. Aplikasi kompetensi dalam kinerja dapat dilakukan pada berbagai kegiatan dalam organisasi, seperti manajemen kinerja, proses kerja dan perencanaan karir pegawai. Dalam rangka pembinaan pegawai, kompetensi merupakan kebutuhan dasar untuk pengembangan pegawai.

Menurut Spenser dan Spencer yang dikutip oleh Wibowo (2010: 325) mengatakan bahwa: Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode yang cukup lama. Terdapat lima karakteristik kompetensi yang digunakan untuk mengukur kompetensi yang diuji dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang mengakibatkan tindakan. Motif

mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan dan tujuan tertentu.

- 2) Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
- 3) Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
- 4) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks, skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
- 5) Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu, berupa kompetensi menata atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analisis dan konseptual.

5. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yang bentuknya berupa lingkungan materiil (fisik) seperti tempat dan sarana bekerja, serta lingkungan psikologis seperti hubungan sosial dan personal organisasi.

Pengertian lingkungan kerja menurut Alex (2001:183), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang disekitar tenaga kerja dan

dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Menurut Mangkuprawira, lingkungan kerja yang nyaman mampu meningkatkan kinerja karyawannya, lingkungan kerja disini menurutnya terdiri dari: a. Lingkungan kerja fisik: terdiri dari fasilitas kerja, ruangan, pendingin ruangan, kebisingan, alat pengaman, sarana dan prasarana untuk karyawan. b. Lingkungan kerja non fisik: terdiri dari mutu hubungan vertikal dan horizontal seperti kebersamaan serta lingkungan sosial, semakin nyaman maka semakin tinggi kinerja karyawannya. (Sumber: indosdm.com/prof.dr.ir.SyafriMangkuprawira.blog)

Dilihat dari definisi tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar tenaga kerja dalam bentuk lingkungan fisik maupun lingkungan psikologis yang dapat mempengaruhi diri tenaga kerja atau pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Lingkungan kerja dalam setiap organisasi mempunyai peranan penting karena lingkungan kerja mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas, kondisi dan hasil kerjanya. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan karena mereka dapat bekerja dengan baik dan bersemangat.

Menurut Alex (1996:184) lingkungan kerja dibagi menjadi dua, yaitu:

- 1) Lingkungan kerja internal

Lingkungan kerja internal pada dasarnya merupakan faktor

yang turut mempengaruhi tugas yang dibebankan pada pegawai secara langsung atau segala sesuatu yang berada di lingkungan pegawai yang turut mempengaruhi keberhasilan suatu pekerjaan.

Unsur-unsur lingkungan kerja internal yang berpengaruh terdiri dari: pewarnaan ruangan, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, musik, keamanan dan kebisingan. Unsur-unsur tersebut besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

2) Lingkungan kerja eksternal

Lingkungan kerja eksternal adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai secara tidak langsung dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugasnya. Lingkungan kerja eksternal merupakan lingkungan yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi semangat dan gairah pegawai. Yang termasuk kedalam lingkungan eksternal adalah:

a) Suasana kerja

Suasana kerja tidak atau kurang menyenangkan akan berakibat pegawai malas bekerja, sehingga produktivitas kerja akan menurun, kinerja menurun dan pada akhirnya organisasi akan mengalami kerugian.

b) Hubungan antar sesama pegawai

Hubungan antar sesama pegawai merupakan suatu keharusan. Jika hubungan itu tidak harmonis atau tidak

menyenangkan maka akan berpengaruh terhadap penyelesaian tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, sebaliknya apabila hubungan ini baik maka akan dapat meningkatkan kinerja sehingga produktivitas kerja meningkat.

c) Hubungan antara pegawai dengan pimpinan

Hubungan antar pegawai dan atasan turut mempengaruhi keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaannya, demikian pula hubungan antar sesama pegawai.

d) Tersedianya fasilitas-fasilitas untuk pegawai

Tersedianya fasilitas-fasilitas untuk pegawai yang memadai mendorong pegawai untuk giat bekerja dan akan meningkatkan kinerja pegawai.

6. Komitmen

Menurut Robert dan Kinicki (Robert, 2011) komitmen organisasi adalah cerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya.

Menurut Luthans (2006), komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Robin dan Judge (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan

kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasi dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya (Tobing, 2009). Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang berhubungan dan mempengaruhi kinerja. (Mathiue and Zajac, 1990).

Menurut Lincoln dan Bashaw (Sopiah, 2008) ada 3 (tiga) indikator yang bisa digunakan sebagai pedoman adanya komitmen organisasi yaitu:

- a) Kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
- b) Kesetiaan karyawan, dimana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
- c) Kebanggaan karyawan, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

Sopiah (2008) menjelaskan bagaimana komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan

organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya.

Tingkat komitmen individu terhadap organisasi dapat diamati dari beberapa faktor diantaranya:

- a) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
- b) Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi.
- c) Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Karakteristik anggota organisasi meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin, dan kebutuhan akan pencapaian.
- d) Pengalaman kerja.

Konsep tentang komitmen organisasi berkaitan dengan loyalitas individu yang diharapkan ada pada karyawan. Keterikatan kerja yang sangat erat merupakan suatu kondisi yang dirasakan para karyawan, sehingga menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi yang dimiliki. Berdasarkan uraian, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

B. Telaah Penelitian Sebelumnya

1. Murgianto, Siti Sulasmi, dan Suhermin (2016)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji efek dari komitmen, kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan adalah survei dengan populasi karyawan di 7 Kabupaten Provinsi Jawa Timur, Indonesia berjumlah 250 responden.

Sampel diambil dari 154 responden secara acak. Metode analisis data menggunakan Persamaan Struktural Modeling (SEM) dengan Amos versi 20.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa setelah dilaksanakan layanan terintegrasi satu pintu telah meningkatkan kinerja karyawan karena dengan motivasi kerja secara parsial memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Variabel yang dominan dalam mempengaruhi motivasi karyawan adalah komitmen, kemudian kompetensi, dan kepuasan kerja. Variabel yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, setelah itu kepuasan, komitmen dan kompetensi. Secara umum dapat disimpulkan bahwa kepuasan, komitmen, kompetensi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi karyawan yang bekerja di Kantor Pelayanan Terpadu Jawa Timur. Komitmen, kompetensi dan kepuasan kerja masing-masing juga memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Terpadu Jawa Timur. Sementara itu, motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Terpadu Jawa Timur.

2. Afny D. Tatulus, Jantje Mandey dan Joyce Rares (2015).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji adanya pengaruh antara peran kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Tagulandang Kabupaten Situro. Metode yang digunakan adalah survei menggunakan instrumen kuesioner dengan populasi dan sampel

keseluruhan pegawai berjumlah 18 orang. Metode analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan analisis memberikan petunjuk bahwa peran kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Tagulandang Kabupaten Sitaro.

3. Amin Wahyudi dan Jarot Suryono (2006).

Penelitian ini bertujuan untuk faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Informasi Komunikasi dan Kehumasan Kabupaten Boyolali yaitu gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja. Faktor gaya kepemimpinan adalah variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Informasi Komunikasi dan Kehumasan Kabupaten Boyolali. Metode yang digunakan adalah survei dengan populasi pegawai Kantor Informasi Komunikasi dan Kehumasan Kabupaten Boyolali berjumlah 51 orang. Sampel yang diambil sama dengan jumlah populasi yaitu sebanyak 51 orang pegawai. Metode analisis data menggunakan SPSS for windows versi 12.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kantor Informasi Komunikasi dan Kehumasan Kabupaten Boyolali dan faktor gaya

kepemimpinan yang paling dominan berpengaruh.

4. Ilma Hanik, Hesti Lestari, dan Maesaroh.

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti hubungan antara disiplin pegawai dan kemampuan pegawai terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang (Studi Pengamatan Di Bagian Umum). Metode yang digunakan adalah survei dengan populasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang (Studi Pengamatan Di Bagian Umum) berjumlah 69 orang. Sampel yang diambil sebanyak 35 orang pegawai dengan perhitungan rumus Solvin dengan batas ketelitian 12%.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif secara bersama-sama antara variabel disiplin pegawai dengan kemampuan pegawai terhadap kinerja pegawai dan terdapat hubungan positif dan signifikan antara disiplin pegawai dengan kinerja pegawai.

5. Mahmudah Enny W (2015).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh ISO 9001-2008 SMM, Total Quality Management dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Di PT Gunung Mimpi Indonesia Di Gresik. Sampel dalam penelitian ini adalah 175 responden yang merupakan karyawan dari staf PT Gunung Mimpi Indonesia di Gresik. Teknik pengambilan sampel ini menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada responden. Penelitian ini menggunakan metode perhitungan SEM (struktur persamaan

modeling) dengan program AMOS. Model hubungan variabel SMM ISO 9001-2008 menghasilkan efek positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara manajemen mutu total dan lingkungan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Manajemen kualitas total tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi untuk variabel ISO 2001-2008 QMS dan lingkungan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Kepemimpinan, motivasi, kompetensi, lingkungan kerja dan komitmen terhadap kinerja pegawai.

H₁. Kepemimpinan, motivasi, kompetensi, lingkungan kerja dan komitmen berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai.

2. Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan (*leadership*) menurut Stoner yang dikutip oleh Hani (2003: 294) adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Kepemimpinan (*leadership*) adalah tentang mengupayakan orang dari atas sampai bawah dalam organisasi memperbaiki kinerjanya. Setiap orang dalam organisasi memiliki peran kepemimpinan yang harus dijalankan.

Kepemimpinan mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama

secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pimpinan tersebut. Faktor kepemimpinan berdampak pada pencapaian kinerja pegawai. Kondisi ini dapat dijelaskan sebagaimana pendapat Siagian (2007:56) bahwa, keberhasilan suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat bergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan.

Penelitian Joyce (2015) menunjukkan bahwa peran kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil yang sama ditunjukkan dalam penelitian Danang (2016) dimana kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Siagian (2003:3) kepemimpinanlah yang memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja pegawainya, yang dapat dilihat bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian diatas, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₂. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3. Motivasi terhadap kinerja pegawai.

Motivasi merupakan hal yang penting untuk diterapkan kepada karyawan organisasi agar dapat bekerja dengan baik. Motivasi sangat berkaitan dengan kinerja (Hasibuan,2007). Adanya pemberian motivasi oleh pemimpin kepada karyawan organisasi agar terbentuk kinerja yang baik. Menurut Robbins (2007), motivasi adalah suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Motivasi seseorang untuk melakukan kegiatan pada awalnya muncul karena merasakan perlunya untuk memenuhi kebutuhan. Apabila kebutuhan telah terpenuhi maka motivasi akan menurun. Kemudian berkembang pemikiran bahwa motivasi juga diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu, apabila tujuan telah dicapai, biasanya motivasi menurun juga. Berdasar konsep tersebut motivasi dapat dikembangkan apabila timbul kebutuhan maupun tujuan baru.

Apabila pekerja mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan pribadinya, maka mereka harus meningkatkan kinerjanya, meningkatnya kinerja pekerja akan meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian peningkatan motivasi pekerja akan meningkatkan kinerja individu, kelompok maupun organisasi.

Penelitian Danang (2016) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja pegawai. Hasil yang sama ditunjukkan dalam penelitian Dita dan Alini (2017) dimana terdapat

pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Theory McClelland membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi dan berprestasi dengan pencapaian kinerja. Artinya pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi dan sebaliknya mereka yang berkinerja rendah disebabkan karena motivasi kerja yang rendah (Manik & Sidharta, 2017).

Berdasarkan uraian diatas, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₃. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4. Kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Menurut Liestyodono (2008) kompetensi merupakan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Sudarmanto (2009:32) mengatakan kompetensi sebagai atribut kualitas SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu.

Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan pegawai di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan individual yang memungkinkan

menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang baik.

Menurut Romberg (2007) seorang pegawai memiliki kompetensi yang tinggi apabila pegawai tersebut memiliki pengalaman kerja, latar belakang pendidikan yang mendukung profesi, memiliki keahlian/pengetahuan, dan memiliki keterampilan.

Penelitian Muhammad Riyanda (2017) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hasil yang sama ditunjukkan dalam penelitian Nita Indrawati (2017) dimana kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh pegawai maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₄. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

5. Lingkungan Kerja terhadap kinerja pegawai.

Westerman (2007) menyatakan lingkungan kerja yang berorientasi tujuan memiliki peran dominan dalam menghasilkan kinerja karyawan, karena dengan lingkungan kerja yang berorientasi tujuan akan menghilangkan situasi ambigu dan mengurangi efek dari gangguan kognitif pada kinerja tugas. Dhermawan (2012), Sofyan

(2013) dan Wyan (2013) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Lingkungan kerja adalah suasana dimana para pegawai melaksanakan pekerjaan. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan karena berkaitan erat dengan tinggi rendahnya semangat kerja para pegawai. Jika lingkungan kerja baik maka akan dapat memicu semangat kerja yang tinggi dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian Sry (2016) menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil yang sama ditunjukkan dalam penelitian Nyoman (2017) dimana lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₅. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

6. Komitmen terhadap kinerja pegawai.

Robbins (2008) mengatakan bahwa komitmen pada organisasi merupakan salah satu sikap kerja yang merefleksikan bagaimana seseorang (suka maupun tidak suka) terhadap organisasi tempat dia bekerja apabila dia menyukai organisasi tersebut maka ia akan berupaya untuk tetap bekerja, dimana organisasi sebagai titik yang kuat dimana seseorang terlibat di dalam organisasi tersebut.

Babakus (1996) menyatakan bahwa komitmen merefleksikan kekuatan, keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi. Keterlibatan dan kesetiaan ini sangat dipengaruhi oleh seberapa besar pekerjaan dibebankan pada karyawan sesuai dengan harapan mereka.

Penelitian Ira (2016) menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil yang sama ditunjukkan dalam penelitian Bambang (2017) dimana komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

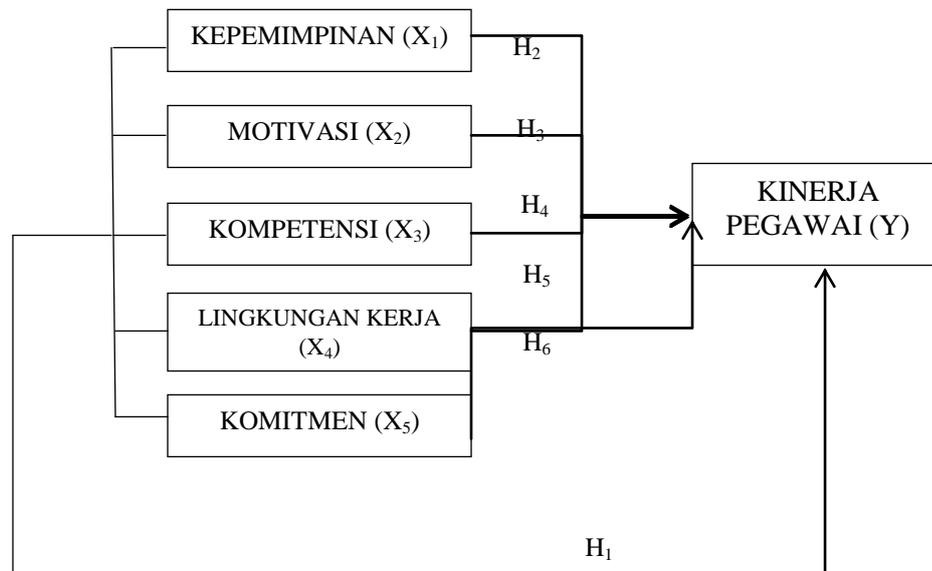
Berdasarkan uraian diatas, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₆. Komitmen berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

D. Model Penelitian

Berdasarkan tinjauan teoritis tentang kinerja, kepemimpinan, kompetensi, motivasi, lingkungan kerja dan komitmen sebagaimana telah diuraikan di atas, selanjutnya dibuat kerangka pikir penelitian. Dengan kerangka pikir penelitian ini, diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai keterkaitan variabel-variabel yang diteliti.

Kerangka pikir penelitian pengaruh kepemimpinan, motivasi, kompetensi, lingkungan kerja dan komitmen terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang, dapat dilihat seperti pada gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Pikir

Gambar 1 menunjukkan bahwa, secara langsung kepemimpinan, motivasi, kompetensi, lingkungan kerja dan komitmen memberikan dampak terhadap kinerja pegawai.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sugiyono (2009), didefinisikan sebagai gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Dalam penelitian ini populasi yang dimaksud adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang sebanyak 138 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah populasi yang memiliki karakteristik dari populasi populasi yang akan diteliti tersebut (Sugiyono, 2009). Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah metode *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang disesuaikan pada karakteristik yang telah ditentukan, yaitu PNS yang sudah bekerja di Sekretariat Daerah minimal satu tahun.

Kriteria tersebut ditetapkan dengan asumsi bahwa pegawai yang bekerja lebih dari 1 tahun sudah menguasai tugas dan fungsinya dan sudah dapat dilakukan penilaian kinerjanya. Berdasarkan kriteria tersebut didapatkan 138 orang sebagai sampel dalam penelitian ini.

B. Data Penelitian

1. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data dalam penelitian ini diambil dari data primer dan data sekunder sebagai berikut :

a. Data Primer

Sumber data primer terdiri dari:

1) Pemberian Kuesioner

Pemberian kuesioner penelitian yang berisi pertanyaan tentang variabel yang diteliti untuk dijawab pegawai sebagai responden dengan memilih salah satu jawaban yang disediakan.

2) Wawancara

Wawancara langsung untuk mendapatkan data primer tentang variabel yang diteliti kepada responden.

b. Data Sekunder

Sumber data sekunder terdiri dari:

1) Telaah dokumen

Telaah dokumen berupa laporan yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.

2) Studi Pustaka

Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data sekunder yang berasal dari Peraturan Perundang-undangan, buku-buku literatur, hasil penelitian, jurnal ilmiah dan sumber informasi dari internet.

2. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode yang digunakan untuk pengumpulan data menggunakan metode angket, berupa instrumen penelitian yang berisikan daftar pertanyaan atau kuesioner. Pertanyaan yang dituangkan dalam kuesioner adalah yang berhubungan dengan pengaruh

kepemimpinan, motivasi, kompetensi, lingkungan kerja dan komitmen terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.

Kuesioner dimaksud menggunakan skala Likert satu sampai lima (*five point Likert scale*) dimana jawaban responden telah dibatasi dengan menyediakan alternatif jawaban. Skala Likert yang digunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi, kompetensi, lingkungan kerja dan komitmen terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Netral (N)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

C. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

1. Kinerja

Kinerja pegawai adalah persepsi responden terhadap hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja antara lain berupa:

- a. Pencapaian target kerja.
- b. Tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaan.

- c. Kualitas pekerjaan yang baik.
- d. Tepat sasaran dalam melaksanakan pekerjaan.
- e. Pencapaian program kerja.

Pengukuran variabel menggunakan skala likert dengan interval 1 sampai dengan 5. Skala 1 menunjukkan persepsi yang sangat rendah dan 5 sangat tinggi.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah persepsi responden terhadap semua daya upaya dan kemampuan seseorang dalam mengarahkan dan mempengaruhi para bawahannya sehingga bawahannya bersedia secara sukarela melakukan pekerjaan sesuai keinginan pemimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan antara lain berupa:

- a. Instruksi atau perintah yang jelas.
- b. Pemberian pujian atas pekerjaan pegawai.
- c. Menegur pegawai secara sopan.
- d. Bersikap terbuka.
- e. Menerima masukan secara bijaksana.

Pengukuran variabel menggunakan skala likert dengan interval 1 sampai dengan 5. Skala 1 menunjukkan persepsi yang sangat rendah dan 5 sangat tinggi.

3. Motivasi

Motivasi adalah persepsi responden tentang dorongan untuk melaksanakan tugas dan kesediaan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi adalah:

- a. Prestasi kerja yang dihasilkan.
- b. Pengakuan atas kinerja.
- c. Minat pada pekerjaan.
- d. Tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.
- e. Peluang untuk mengembangkan pendidikan dan karir.

Pengukuran variabel menggunakan skala likert dengan interval 1 sampai dengan 5. Skala 1 menunjukkan persepsi yang sangat rendah dan 5 sangat tinggi.

4. Kompetensi

Kompetensi adalah persepsi responden tentang suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kompetensi adalah:

- a. Motif.
- b. Sifat.
- c. Konsep diri.
- d. Pengetahuan.

e. Keterampilan.

Pengukuran variabel menggunakan skala likert dengan interval 1 sampai dengan 5. Skala 1 menunjukkan persepsi yang sangat rendah dan 5 sangat tinggi.

5. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah persepsi responden terhadap segala sesuatu yang disekitar tenaga kerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel lingkungan kerja adalah:

- a. Kondisi internal organisasi.
- b. Suasana kerja.
- c. Hubungan antar sesama pegawai.
- d. Hubungan antara pegawai dengan pimpinan.
- e. Tersedianya fasilitas-fasilitas untuk pegawai

Pengukuran variabel menggunakan skala likert dengan interval 1 sampai dengan 5. Skala 1 menunjukkan persepsi yang sangat rendah dan 5 sangat tinggi.

6. Komitmen

Komitmen adalah persepsi responden tentang orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen adalah:

- a. Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi.

- b. Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi.
- c. Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- d. Karakteristik anggota organisasi.
- e. Pengalaman kerja.

Pengukuran variabel menggunakan skala likert dengan interval 1 sampai dengan 5. Skala 1 menunjukkan persepsi yang sangat rendah dan 5 sangat tinggi.

D. Metoda Analisis Data

Pengolahan dan analisis data penelitian pada matrik sampel yang terstruktur kemudian diolah menggunakan analisis *SPSS for windows*, analisis yang dilakukan terdiri dari:

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2009). Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel.

Uji signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel, maka butir atau pertanyaan satu variabel dinyatakan valid jika r hitung $>$ r tabel dan positif.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode internal *consistency*. Reliabilitas instrumen penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan koefisien *Cronbach's alpha*. Jika nilai koefisien *alpha* lebih besar dari 0,6 maka disimpulkan bahwa instrumen penelitian tersebut handal atau reliabel (Nunnaly dalam Ghozali, 2009).

E. Pengujian Hipotesis

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan/naik-turunnya variabel dependen bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (Ghozali, 2009). Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja pegawai

a = Nilai konstanta

β_{1-5} = Koefisien regresi

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Kompetensi

X_3 = Motivasi

X_4 = Lingkungan Kerja

X_5 = Komitmen

e = error term

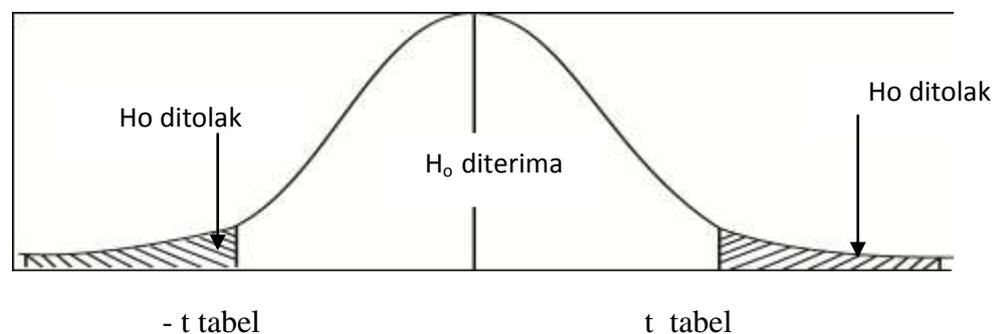
2. Uji regresi parsial (uji t)

Uji t dilakukan untuk melihat pengaruh dari variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen yang konstan. Kriteria pengujiannya sebagai berikut :

- $H_0 : \beta_k = 0$, bahwa variabel independen X_1, X_2, X_3, X_4 , dan X_5 secara parsial tidak ada pengaruh terhadap variabel dependen Y .
- $H_a : \beta_k \neq 0$, bahwa variabel independen X_1, X_2, X_3, X_4 , dan X_5 secara parsial ada pengaruh terhadap variabel dependen Y .

Pengujian hipotesis menggunakan tingkat signifikan 5% dan tabel t dengan menggunakan uji 2 sisi dan nilai derajat kebebasan ($n - k$).

Gambar nilai t hitung dengan t tabel sebagai berikut:



Gambar 2
Daerah kritis uji t

Hasil perhitungan tersebut kemudian dibandingkan dengan t tabel :

- a. Jika nilai t- hitung $>$ t- tabel atau t- hitung $<$ - t- tabel maka H_0 ditolak; pengaruh variabel independen $X_1, X_2, X_3, X_4,$ dan X_5 terhadap variabel dependen Y signifikan.
- b. Jika nilai t- hitung $<$ t- tabel dan t- hitung $>$ - t- tabel maka H_0 diterima; pengaruh variabel independen $X_1, X_2, X_3, X_4,$ dan X_5 terhadap variabel dependen Y tidak signifikan.

3. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama (Ghozali, 2009). Pada penelitian ini lebih difokuskan pada pengujian *goodness of fit model* (baik dan buruknya model). Pengujian dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5 % dan derajat kebebasan $k - 1$ dan $n - k$, dengan model perhitungan untuk mencari nilai ketetapan pada tabel F.

Pengujian hipotesis:

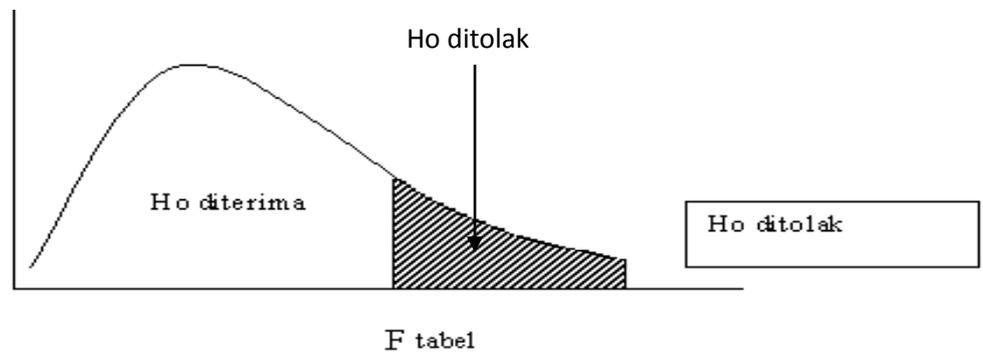
- a) $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 0$ bahwa secara bersama-sama tidak ada pengaruh variabel indenpenden terhadap variabel dependen.
- b) $H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq \beta_5 \neq 0$ bahwa secara bersama-sama ada pengaruh variabel indenpenden terhadap variabel dependen.

Hasil yang didapatkan dibandingkan dengan F-tabel sebagai berikut:

- a. Jika F- hitung $>$ F- tabel maka H_a diterima, bahwa perubahan nilai variabel dependen dapat dijelaskan oleh perubahan nilai semua variabel independen $X_1, X_2, X_3, X_4,$ dan X secara bersama-sama.

- b. Jika $F\text{-test} < F\text{-kritis}$ maka H_a ditolak, bahwa variasi perubahan nilai variabel dependen tidak dapat dijelaskan oleh variasi.

Gambar nilai kritis F hitung dengan F tabel sebagai berikut:



Gambar 3
Daerah kritis uji F

4. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji ini digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan variabel independen secara keseluruhan terhadap naik turunnya (variasi) nilai variabel dependen. Nilai koefisien determinasi mempunyai rentang antara 0 sampai 1. Apabila nilai R^2 semakin mendekati 1 maka semakin bagus atau tepat model yang dipakai untuk mewakili hubungan sesungguhnya (Ghozali, 2009).

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh kepemimpinan, motivasi, kompetensi, lingkungan kerja dan komitmen secara simultan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.
2. Tidak ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.
3. Tidak ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.
4. Ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.
5. Tidak ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.
6. Ada pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.

Nilai koefisien determinasi (R Square) adalah 0,391, sehingga besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 39,1%, sedangkan 60,9% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. Taraf signifikansi yang digunakan dalam penelitian sebesar 95% (α : 5%).

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian maka saran yang disampaikan adalah:

1. Faktor kompetensi dan komitmen menjadi sangat penting dalam peningkatan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang, karena terbukti mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja.
2. Sedangkan faktor kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja perlu mendapatkan perhatian khusus agar dapat meningkatkan kinerja.
3. Dalam rangka peningkatan kinerja, rekomendasi yang diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah :
 - a. Pemberian motivasi kerja oleh pimpinan selayaknya diberikan kepada pegawai, dimulai dari hal-hal yang kecil seperti pujian, penghargaan atas prestasi kerja, kelancaran dan kejelasan perjalanan karir, sampai pada pemberian insentif bagi pegawai yang berkinerja baik.
 - b. Jika terjadi kesalahan pegawai, hendaknya pimpinan menegur dengan cara yang sopan.
 - c. Pemenuhan kebutuhan fasilitas kantor Sekretariat Daerah untuk menunjang pelaksanaan kerja, karena fasilitas kantor merupakan komponen yang pokok dalam pelaksanaan pekerjaan.
 - d. Menciptakan kondisi tempat kerja yang menyenangkan untuk pelaksanaan pekerjaan dengan merenovasi beberapa gedung karena tempat kerja yang sempit dan kurang proporsional.

4. Untuk penelitian selanjutnya dapat menambah dan memperbaiki pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini.

C. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya adalah:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian ini hanya terdiri dari lima variabel yaitu kepemimpinan, motivasi, kompetensi, lingkungan kerja dan komitmen, sedangkan masih banyak faktor yang lain yang mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Terkadang jawaban yang diberikan responden kurang mencerminkan keadaan yang sesungguhnya karena kurang cermat dan teliti dalam memberikan jawaban pada kuesioner.

DAFTAR PUSTAKA

- Anarogo. Panji. 2005. *Kepemimpinan Efektif Dalam Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Amin, Namira Mardin, 2015, Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang Makasar, *Skripsi Publikasi*, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Hasanuddin Makasar
- Bupati Magelang, (2016), *Peraturan Bupati Magelang Nomor 42 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Sekretariat Daerah*. Magelang: Sekretariat Daerah Kabupaten Megelang.
- Dharma. Surya. 2010 *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Dana, Sri Wulan, 2015, Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Makasar. Makasar: Program Studi Administrasi Negara Universitas Hasanuddin Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
- Enny W, Mahmudah, 2015, Pengaruh ISO 900-2008 SMM, Total Quality Management dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Gunung Mimpi Indonesia Di Gresik.
- Frinces. Heflin. 2008. *Kepemimpinan Berbasis Kewirausahaan*. Jogjakarta: Mida Pustaka
- Ghozali Imam.2005.*Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS* penerbit UNDIP Semarang.
- Gibson, James,L. 2000. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi ke-5. Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 2003, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta
- Hasibuan, S.P, Malayu. 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara. Jakarta.
- Hanik, Ilma, dkk, *Analisis Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang*.

- Luthans, Fred. 2006. *Organizational Behavior*, McGraw Hill International, New York. Edisi Terjemahan
- Mahmudi, 2006. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Malthis, Robert and Jackson, John 2006, *Human Resource Management*, Edisi Terjemahan, Salemba Empat, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2006, *Evaluasi Kinerja SDM*, Edisi Kedua, Bandung : Refika Aditama
- Mas'ud, Fuad, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional*, BPFU Universitas Diponegoro
- Nasir. Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, Alex S., (2001), *Manajemen Personalialia*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robbins. 2006. "*Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi*" Edisi Kesepuluh, PT Indeks Gramedia, Jakarta.
- Safaria, Triantoro, 2004. *Kepemimpinan*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sedarmayanti. 2011. *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan*. Bandung: Refika Aditama.
- Setyadharma, Adryan, 2010, *Uji Asumsi Klasik dengan SPSS 16.0*. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Simamora, Henry, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: STIE YKPN.
- Sopiah.2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi
- Sondang, Siagian, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Penerbit: Alfabeta. Bandung

Kota Mungkid, 25 Juli 2018

Kepada

Yth. **Bapak / Ibu Pegawai**

Di Lingkungan Kantor Sekretariat Daerah

Kabupaten Magelang

Salam Hormat,

Sehubungan dengan kegiatan penelitian yang sedang kami lakukan dalam rangka penyusunan skripsi guna menyelesaikan Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang mengenai **“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang”**, maka dengan ini kami mohon kesediaan Bapak/Ibu para pegawai di Lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang untuk mengisi/menjawab kuesioner penelitian kami sebagaimana terlampir dan berkenan menyerahkan kembali kepada kami.

Melalui penelitian ini nantinya diharapkan akan bisa memberikan hasil yang bermanfaat, khususnya bagi pengembangan keilmuan di bidang manajemen. Jawaban tidak akan mempengaruhi penilaian kinerja Bapak/Ibu di tempat kerja karena kuesioner ini hanya digunakan untuk kepentingan ilmiah. Untuk itu, kami mohon untuk mengisi/menjawab kuesioner ini dengan sejujur-jujurnya.

Demikian kami sampaikan, atas kerjasama Bapak/Ibu diucapkan terima kasih.

Hormat saya,
Peneliti

ADHIKA DEVI ARYANI
NO. MHS : 16.0101.0264