

TESIS

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTIF,
MOTIVASI INTERNAL DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN PANGKAJENE DAN KEPULAUAN**

SUHARNI

MEM 4616104002



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BOSOWA
MAKASSAR
2018**

TESIS

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTIF, MOTIVASI INTERNAL DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PANGKAJENE DAN KEPULAUAN

SUHARNI

MEM 4616104002

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal :

Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui :
Komisi Pembimbing

Dr. H. Muhammad Yusuf Saleh, SE, M.Si

Ketua

Dr. Miah Said, SE, M.Si

Anggota

Mengetahui :

**Direktur Program Pascasarjana
Universitas Bosowa**

**Ketua Program Studi
Magister Manajemen**

Dr. Muhlis Ruslan, SE, M.Si

Dr. H. Muhammad Yusuf Saleh, SE, M.Si.

PERNYATAAN KEORISINILAN

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam Naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Mei 2018
Mahasiswa

SUHARNI

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan hidayah, taufik, dan rahmat-Nya, **sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul**” Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Motivasi Internal dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan” dapat terselesaikan dengan baik.

Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun, agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Makassar,
Penulis

2018

SUHARNI

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ketua Komisi Pembimbing Dr. Muhammad Yusuf Saleh, SE, M.Si dan anggota Komisi Pembimbing Dr. Miah Said, SE, M.Si atas arahan bimbingannya selama penulis melakukan konsultasi.
2. Tim Penguji Prof. Dr. H. Osman Lewangka, MA, dan Dr. Hasanuddin Remmang, SE, M.Si atas saran dan kritik yang konstruktif secara ilmiah dalam penyempurnaan karya ilmiah ini.
3. Prof. Dr. Ir. H. M. Saleh Pallu, M.Eng selaku Rektor Universitas Bosowa.
4. Dr. Muhlis Ruslan, SE, M.Si selaku Direktur Pascasarjana Universitas Bosowa.
5. Dr. H. Muhammad Yusuf Saleh, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah banyak memberikan motivasi dan saran-saran kepada penulis.
6. Seluruh karyawan dan staff Pascasarjana Universitas Bosowa.
7. Sujud Spesial dan terima kasih tak terhingga penulis persembahkan kepada Ibunda tercinta, atas kasih sayang, dorongan yang kuat dan doa yang tiada hentinya untuk penulis.
8. Terkhusus ucapan terima kasih untuk suami tercinta, anak, saudara, dan sahabat yang telah memberikan motivasi dan dukungan kepada penulis

Makassar, Mei 2018
Penulis

SUHARNI

ABSTRAK

SUHARNI, Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Motivasi Internal dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan, *(Dibimbing oleh Yusuf Saleh dan Miah Said)*.

Penelitian ini bertujuan untuk : 1). Menguji dan menganalisis serta menentukan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan direktif terhadap kinerja pegawai; 2) Menguji dan menganalisis serta menentukan besarnya pengaruh motivasi internal terhadap kinerja pegawai dan 3) Menguji dan menganalisis serta menentukan besarnya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, desain dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survey. Jumlah sampel dalam penelitian ini mencapai 51 orang. Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif kuantitatif yang dianalisis dengan bantuan software SPSS 24.

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah : 1) Gaya kepemimpinan direktif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; 2) Motivasi internal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; 3) Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

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

ABSTRACT

SUHARNI, Influence Analysis of Leadership Style, Internal Motivation and Organizational Commitment on Employee Performance of Regional Secretariat of Pangkajene and Kepulauan Regency (Guided by Yusuf Saleh and Miah Said).

This study aims to: 1). Testing and analyzing and determining the magnitude of the influence of directive leadership style on employee performance; 2) Testing and analyzing and determining the magnitude of influence of internal motivation on employee performance and 3) Testing and analyzing and determine the amount of influence of organizational commitment to employee performance, design in this research using quantitative research method by using survey method. The number of samples in this study reached 51 people. This research uses quantitative descriptive analysis technique which is analyzed with the help of SPSS 24 software.

The conclusions of the results of this study are: 1) Directive leadership style positively and significantly affect the performance of employees; 2) Internal motivation positively and significantly influence to employee performance; 3) Organizational commitment has an effect on positively and significantly on employee performance.

Keywords : *Leadership Style Directive, Internal Motivation and Organizational Commitment and Employee Performance.*

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEORISINALAN	iii
PRAKATA.....	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian	8
1. Manfaat Praktis.....	8
2. Manfaat Teoritis	8
E. Ruang Lingkup Penelitian	8

BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

A. Kajian Teori.....	10
1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
a. Defenisi Manajemen.....	10
b. Defenisi Manajemen Sumber Daya Manusia	11
c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	12
d. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
2. Gaya Kepemimpinan Direktif	14
a. Defenisi Gaya Kepemimpinan.....	14

b. Defenisi Gaya Kepemimpinan Direktif	18
3. Motivasi Internal.....	21
a. Defenisi Motivasi Internal.....	21
b. Faktor –faktor yang Mempengaruhi Motivasi.....	23
4. Komitmen Organisasi.....	24
a. Defenisi Komitmen Organisasi.....	24
b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	26
c. Bentuk Komitmen organisasi.....	28
5. Kinerja Pegawai	29
a. Defenisi Kinerja Pegawai.....	29
b. Tujuan Penilaian Kinerja	31
c. Kegunaan Penilaian Kinerja	32
B. Penelitian Terdahulu	33
1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif Terhadap Kinerja.....	33
2. Pengaruh Motivasi Internal Terhadap Kinerja	34
3. Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja	35
C. Kerangka Pikir.....	36
D. Hipotesis.....	40
1. Hipotesis 1	40
2. Hipotesis 2	42
3. Hipotesis 3	44

BAB III METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian	46
B. Desain dan Jenis Penelitian	47
C. Populasi, Sampel dan Teknik Penentuan Sampel.....	48
1. Populasi Penelitian.....	48
2. Sampel Penelitian	48
3. Teknik Penentuan Sampel Penelitian.....	49
D. Jenis dan Sumber Data	50
1. Jenis Data.....	50
2. Sumber Data	50

E.	Metode Pengumpulan Data	51
F.	Teknik Analisis Data	52
	1. Analisis Statistik Deskriptif	52
	2. Analisis Kuantitatif	53
G.	Definisi Operasional Variabel Penelitian	59
	1. Gaya Kepemimpinan Direktif	59
	2. Motivasi Internal	59
	3. Komitmen Organisasi	59
	4. Kinerja Pegawai	60
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		
A.	Deskripsi Karakteristik Responden	66
B.	Deskripsi Variabel Penelitian	69
	1. Gaya Kepemimpinan Direktif	69
	2. Motivasi Internal	72
	3. Komitmen Organisasi	76
	4. Kinerja Pegawai	78
C.	Pengujian Kualitas Instrumen	82
	1. Uji Validitas	82
	2. Uji Reliabilitas	85
D.	Uji Asumsi Klasik	87
	1. Uji Multikolinearitas	87
	2. Uji Heterkoedastisitas	88
	3. Uji Normalitas	89
E.	Uji Hipotesis	90
	1. Pengujian Hipotesis 1	92
	2. Pengujian Hipotesis 2	92
	3. Pengujian Hipotesis 3	93
F.	Analisis Regresi Linear Berganda	93
G.	Pengujian Koefisien Determinasi	95
H.	Pembahasan Hasil Penelitian	96
	1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kab. Pangkep	96
	2. Pengaruh Motivasi Internal Terhadap Kinerja	

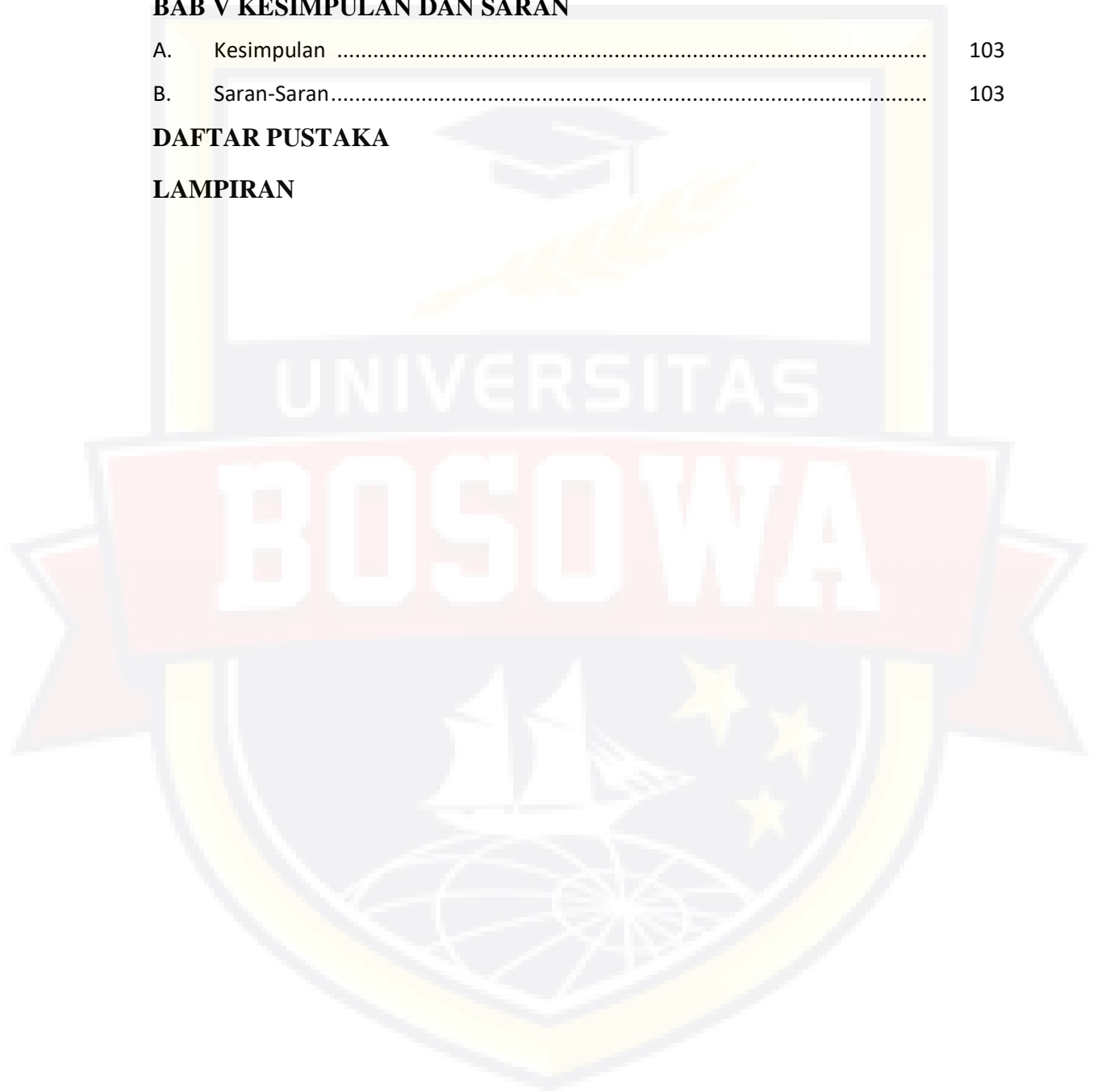
Pegawai Sekretariat Daerah Kab. Pangkep	98
3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja	
Pegawai Sekretariat Daerah Kab. Pangkep	100

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	103
B. Saran-Saran.....	103

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Uraian	Halaman
2.1	Kerangka Pikir	38
2.2	Model Penelitian	40
4.1	Grafik Scatterplot Penelitian	67
4.2	Grafik <i>Normal Probability Plot</i> Penelitian	68



DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul Tabel	Halaman
3.1	Penjabaran Variabel, Indikator, Item dan Sumber Acuan Penelitian	61
4.1	Karakteristik Responden Penelitian	67
4.2	Persepsi Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif	70
4.3	Persepsi Responden Terhadap Variabel Motivasi Internal	73
4.4	Persepsi Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi	76
4.5	Persepsi Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai	79
4.6	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian	83
4.7	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif	85
4.8	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Internal	86
4.9	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi	86
4.10	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai	87
4.11	Hasil Uji Multikolinearitas	88
4.12	Hasil Uji Parsial	91
4.13	Hasil Analisis Regresi Linear	94
4.14	Hasil Uji Koefisien Determinasi	95

DAFTAR LAMPIRAN

No. Lampiran	Judul Tabel
1	Kuesioner Penelitian
2	Mapping Jurnal
3	Tabulasi Jawaban Responden
4	Hasil Analisis frekuensi
5	Hasil Uji Validitas Variabel
6	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian
7	Hasil Uji Multikolinearitas
8	Hasil Uji Multikolinearitas
9	Hasil Uji Heterokedastisitas
10	Hasil Uji Linearitas
11	Hasil Analisis Regresi
12	Mapping Jurnal

BOSOWA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan komponen utama dalam organisasi maupun perusahaan. Aktivitas manajemen berjalan dengan baik, Apabila perusahaan memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin, sehingga kinerja pegawai meningkat. Sumber daya manusia merupakan komponen utama dalam organisasi maupun perusahaan. Aktivitas manajemen berjalan dengan baik, Apabila perusahaan memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin, sehingga kinerja karyawan meningkat.

Kaswan (2012: 6) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang meliputi antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan lain-lain. MSDM menangani SDM, yaitu orang yang siap, bersedia dan mampu memberi kontribusi terhadap tujuan *stakeholders*. MSDM memperhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. MSDM merupakan sistem yang mempunyai beberapa fungsi, kebijakan, aktivitas, atau praktik diantaranya *recruitment, selection, development, compensation, retention, evaluation, promotion*, dan lain-lain.

Manajemen sumber daya manusia erat kaitannya dengan kinerja dalam organisasi. Organisasi membutuhkan sumber daya manusia untuk menyelesaikan mencapai tujuannya. Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun dengan mengedepankan kapasitas sumber daya. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumberdaya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilaku sumber daya tersebut dalam menjalankan kinerja, Mardjuni (2016).

Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan merupakan salah satu kantor yang memberikan pelayanan kepada masyarakat di bidang kemasyarakatan umum. Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan merupakan unsur pelaksanaan otonomi daerah yang di pimpin oleh seorang kepala yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati. Dalam mencapai visi dan misinya instansi ini membutuhkan sumber daya aparatur yang handal untuk menyelesaikan tugas dan beban kerja. Untuk menyelesaikan itu peran pimpinan instansi sangatlah strategis khususnya dalam gaya kepemimpinannya.

Gaya Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl , 2010). Salah satu gaya kepemimpinan yang berpengaruh di Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan adalah gaya kepemimpinan direktif. Robbins (2015) menyatakan bahwa direktif leadership itu memberitahukan kepada para bawahan apa yang

diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan yang mengatur dan mengkoordinasi pekerjaan mereka. Fungsi pimpinan direktif adalah memberikan struktur tugas dengan merencanakan, mengorganisir, mengkoordinasi, mengarahkan, dan mengontrol kerja anak buahnya. Sikap direktif yang demikian diperkirakan akan memberikan hasil yang positif.

Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan membutuhkan figur atau sosok pemimpin yang mampu menumbuhkan semangat kerja, meningkatkan kinerja, mengkoordinasi orang-orang atau pegawai ke dalam kelompok kerja (team work) serta mengintegrasikan mereka ke dalam situasi atau iklim kerja yang solid dan harmonis guna mencapai tujuan bersama. Dengan meningkatnya semangat kerja para pegawai tersebut diharapkan akan mencapai prestasi yang tinggi di bidang pekerjaan mereka masing-masing sehingga tujuan perusahaan akan tercapai dengan hasil yang memuaskan.

Gaya kepemimpinan memiliki dampak positif maupun negatif atas kinerja pegawai. Yang terjadi Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan adalah pimpinan telah memberikan arahan dan bimbingan kerja secara spesifik dan sesuai standar kerja kepada pegawai, namun masih terdapat pegawai yang belum bisa menjalankan kinerjanya sesuai dengan harapan dan standar. Secara empiris penelitian Agung (2017) menemukan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan direktif yang dimiliki oleh seorang pemimpin maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi internal juga mempengaruhi kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene Kepulauan. “Motivasi internal adalah suatu dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang” (Sutrisno 2010:116). Motivasi internal berperan sangat penting dalam menciptakan prestasi kerja yang tinggi dan kinerja yang optimal secara terusmenerus. Motivasi internal ini sendiri sudah terbentuk dalam diri seseorang. Banyak hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi internal dalam diri seseorang seperti memberikan reward atau penghargaan kepada karyawan yang memberikan kinerja yang optimal dan diatas standar perusahaan, memberikan promosi jabatan kepada karyawan berprestasi, serta memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan kepada karyawan yang berpotensi, dan sebagainya.

Berdasarkan pra penelitian, di Sekertariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan, kondisi kerja di instansi pegawai belum tertanamnya jiwa untuk melaksanakan tugasnya dengan inisiatif sendiri, pegawai melaksanakan tugasnya dengan diperintah terlebih dahulu dari atasan, pegawai itu sendiri baru mau bekerja. Hal ini mengakibatkan standar kerja yang kurang efektif belum maksimal tercapai.

Hasil kajian teoritis menyatakan bahwa motivasi internal mempengaruhi kinerja, seperti yang disampaikan oleh “Motivasi internal adalah suatu dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang” (Sutrisno 2010:116). Motivasi internal berperan sangat penting dalam menciptakan prestasi kerja yang tinggi. Motivasi internal ini sendiri sudah terbentuk dalam diri seseorang. Banyak hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi internal dalam diri seseorang seperti memberikan reward atau penghargaan kepada karyawan yang memberikan kinerja

yang optimal dan diatas standar perusahaan, memberikan promosi jabatan kepada karyawan berprestasi, serta memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan kepada karyawan yang berpotensi, dan sebagainya

Penelitian Arooj & Momina (2016) hasilnya motivasi intrinsik dan ekstrinsik berkorelasi positif dengan kinerja tugas. Jadi penelitian ini mendukung hasil bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kinerja tugas karyawan dan motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Studi ini juga menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai pajak. Hasil penelitian ini ternyata bertentangan dengan hasil penelitian Muogbo (2013) melakukan penelitian dengan judul "*The Influence of Motivation on Employees' Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State*" Temuan ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara motivasi intrinsik seperti pujian, rekomendasi, dll yang diterima oleh pekerja dan kinerjanya.

Komitmen organisasi pegawai juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan Komitmen Organisasi sebagai suatu keadaan karyawan memihak kepada perusahaan tertentu dan tujuan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam perusahaan itu. Dengan kata lain, komitmen organisasional berkaitan dengan keinginan karyawan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi perusahaan. Kejelasan tujuan dan kebijakan yang diterapkan oleh organisasi, turut mempengaruhi komitmen pegawai di dalam menjalankan tugas.

Secara teoritis komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, misalnya, Menurut Siagian (2013), banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi publik. Beberapa faktor di antaranya adalah komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Mangkunegara (2013) juga berpendapat bahwa kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya tidak terlepas dari faktor pribadi dan faktor lingkungan organisasi. Faktor pribadi seperti motivasi kerja dan kemampuan kerja, dan komitmen organisasional sedangkan faktor-faktor yang berasal dari luar seperti faktor kepemimpinan dalam lingkungan pekerjaan tersebut.

Penelitian Zalim & Noor (2017) dengan judul *The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance*, Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh komponen komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Dimensi komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semua komponen komitmen organisasi muncul sebagai faktor pendukung dan berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut maka peneliti tertarik meneliti dengan judul **“Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Motivasi Internal dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan ?
2. Apakah motivasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan ?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian yang dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan sebagai berikut :

1. Menguji dan menganalisis serta menentukan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan direktif terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.
2. Menguji dan menganalisis serta menentukan besarnya pengaruh motivasi internal terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.
3. Menguji dan menganalisis serta menentukan besarnya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Sebagai sarana untuk melatih berpikir secara ilmiah dengan berdasarkan pada disiplin ilmu yang diperoleh dalam proses akademik khususnya lingkup manajemen sumber daya manusia.
- b. Untuk menambah informasi sumbangan pemikiran dan pengetahuan dalam penelitian.
- c. Memberikan informasi pengetahuan terbaru mengenai pengaruh gaya kepemimpinan direktif, motivasi internal dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi instansi, untuk mengetahui sejauh mana gaya kepemimpinan direktif, motivasi internal dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. yang diharapkan Instansi, sehingga hasilnya menjadi pertimbangan dalam menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai.
- b. Bagi pegawai diharapkan dapat menambah pengetahuan mengenai pentingnya gaya kepemimpinan direktif, motivasi internal dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini secara khusus hanya mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan direktif, motivasi internal dan komitmen organisasi terhadap kinerja yang akan diaplikasikan pada lokasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan

Kepulauan. Subyek penelitian ini adalah pegawai yang telah bekerja di instansi ini.



BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

A. Kajian Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Defenisi Manajemen

James A. F. Stoner dalam Handoko (2011:8) menyatakan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dari gambaran di atas menunjukkan bahwa manajemen adalah suatu keadaan terdiri dari proses yang ditunjukkan oleh garis (*line*) mengarah kepada proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Keempat proses tersebut mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Luther Glick dalam Handoko (2011) mendefinisikan manajemen sebagai ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Menurut Gulick manajemen telah memenuhi persyaratan untuk disebut bidang ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari dalam waktu yang lama dan telah disusun secara sistematis menjadi suatu rangkaian teori.

Definisi lain menurut Mary Forker Follett dalam Handoko (2011) mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui

orang lain. Seni adalah suatu pengetahuan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan atau dalam kata lain seni adalah kecakapan yang diperoleh dari pengalaman, pengamatan dan pelajaran serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen.

Berdasarkan pengertian-pengertian manajemen yang telah dijelaskan diatas, maka dalam penelitian ini dapat dipahami bahwa manajemen merupakan suatu rangkaian kegiatan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian serta pengawasan dengan memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang telah ditentukan.

b. Defenisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kaswan (2012: 6) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang meliputi antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan lain-lain. MSDM menangani SDM, yaitu orang yang siap, bersedia dan mampu memberi kontribusi terhadap tujuan *stakeholders*. MSDM memperhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. MSDM merupakan sistem yang mempunyai beberapa fungsi, kebijakan, aktivitas, atau praktik diantaranya *recruitment, selection, development, compensation, retention, evaluation, promotion*, dan lain-lain.

Sedangkan Sutrisno (2012: 6) lebih spesifik mengatakan bahwa, “MSDM merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.”

Dari beberapa definisi-definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu kegiatan atau sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya manusia yang siap, bersedia, dan mampu memberikan kontribusi yang baik agar dapat bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu ataupun organisasi.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Cushway dalam Sutrisno (2012: 7-8) mengemukakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari SDM umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

d. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari proses kegiatan yang paling sentral, karena merupakan suatu rangkaian untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, agar kegiatan manajemen

sumber daya manusia ini dapat berjalan dengan lancar, maka dapat memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Menurut Sutrisno (2012: 9-11) mendefinisikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut :

1. **Perencanaan**
Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. **Pengorganisasian**
Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.
3. **Pengarahan dan pengadaan**
Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan, pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. **Pengendalian**
Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. **Pengembangan**
Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
6. **Kompensasi**
Merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
7. **Pengintegrasian**
Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
8. **Pemeliharaan**
Merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
9. **Kedisiplinan**
Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan maksimal.
10. **Pemberhentian**
Merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

Dari definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah menerapkan dan mengelola sumber daya manusia secara tepat untuk organisasi/perusahaan agar dapat berjalan efektif, guna mencapai tujuan yang telah dibuat, serta dapat dikembangkan dan dipelihara agar fungsi organisasi dapat berjalan seimbang dan efisien.

2. Gaya Kepemimpinan Direktif

a. Defenisi Gaya Kepemimpinan

Definisi dari gaya kepemimpinan telah mengalami perubahan akan perkembangan dan pergeseran. Dalam era lama gaya kepemimpinan diartikan sebagai gaya kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dengan memotivasi, menggerakkan, mengarahkan, mengajak, menuntun dan jika perlu memaksa mereka untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Dalam era baru gaya kepemimpinan diartikan secara lebih luas, bukan sekedar kemampuan mempengaruhi, yang lebih penting adalah kemampuan memberi inspirasi kepada pihak lain, agar mereka secara proaktif tergugah untuk melakukan berbagai tindakan demi tercapainya visi, misi dan tujuan organisasi.

Gaya Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan yang memiliki otoritas manajerial. Sedangkan kepemimpinan adalah apa yang para pemimpin lakukan, yaitu proses memimpin kelompok dan memengaruhi kelompok untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Coulter, 2012).

Menurut Thoha (2013:49) bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sedangkan Zainal (2014:42) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung,

tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Gaya Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl , 2010).

Gaya Kepemimpinan adalah seorang yang memimpin sebuah organisasi atau institusi dan terlibat di dalamnya. Pemimpin di sini bukan berarti pemimpin insidental, misalnya orang yang (sekali saja) membantu serombongan anak menyebrang jalan, *Master of Ceremony* (MC) atau seorang yang mendadak didaulat untuk memimpin doa. Kepemimpinan memiliki arti yang lebih dalam dari pada sekedar label atau jabatan yang diberikan kepada seorang manusia. Ada unsur visi jangka panjang serta karakter didalam sebuah kepemimpinan (Lensufiie, 2010).

Jadi dari beberapa pengertian gaya kepemimpinan menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah in teraksi dua atau orang lebih dalam suatu kelompok terstruktur atau struktur ulang terhadap situasi persepsi dan harapan anggota. Dua orang itu merupakan pemimpin dengan bawahannya. Keduanya atau lebih menyamakan persepsi dan harapan agar memiliki pola pikir, pola sikap, dan pola tindak yang sama dalam memenuhi harapan bersama.

Sekarang ini salah satu pendekatan yang paling diyakini adalah teori *path-goal*, teori *path-goal* adalah suatu model kontijensi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House, yang menyaring elemen-elemen dari penelitian OhioState tentang kepemimpinan pada *inisiating tructure* dan *consideration* serta teori pengharapan motivasi.

Dasar dari teori ini adalah bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi arah dan dukungan atau keduanya yang dibutuhkan untuk menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Istilah *path-goal* ini datang dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif memperjelas jalur untuk membantu anggotanya dari awal sampai ke pencapaian tujuan mereka, dan menciptakan penelusuran disepanjang jalur yang lebih mudah dengan mengurangi hambatan dan *pitfalls* (Robbins, 2015).

Menurut teori *path-goal*, suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sebuah sumber kepuasan saat itu atau masa mendatang. Perilaku pemimpin akan memberikan motivasi sepanjang (1) membuat bawahan merasa butuh kepuasan dalam pencapaian kinerja yang efektif, dan (2) menyediakan ajaran, arahan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan dalam kinerja efektif (Robins, 2015). Untuk pengujian pernyataan ini, Robert House mengenali empat perilaku pemimpin. Pemimpin yang berkarakter *directive-leader*, *supportive leader*, *participative leader* dan *achievement-oriented leader*. Berlawanan dengan pandangan Fiedler tentang perilaku pemimpin, House berasumsi bahwa pemimpin itu bersifat fleksibel. Teori *path-goal* mengimplikasikan bahwa pemimpin yang sama mampu

menjalankan beberapa atau keseluruhan perilaku yang bergantung pada situasi (Robins, 2015).

Model kepemimpinan *path-goal* berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Menurut model ini, pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya. Teorinya disebut sebagai *path-goal* karena memfokuskan pada bagaimana pimpinan mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk menggapai tujuan.

Model *path-goal* menjelaskan bagaimana seorang pimpinan dapat memudahkan bawahan melaksanakan tugas dengan menunjukkan bagaimana prestasi mereka dapat digunakan sebagai alat mencapai hasil yang mereka inginkan. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) menjelaskan bagaimana sikap dan perilaku individu dipengaruhi oleh hubungan antara usaha dan prestasi (*path-goal*) dengan valensi dari hasil (*goal attractiveness*). Individu akan memperoleh kepuasan dan produktif ketika melihat adanya hubungan kuat antara usaha dan prestasi yang mereka lakukan dengan hasil yang mereka capai dengan nilai tinggi. Model *path-goal* juga mengatakan bahwa pimpinan yang paling efektif adalah mereka yang membantu bawahan mengikuti cara untuk mencapai hasil yang bernilai tinggi.

Secara mendasar, model ini menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan untuk mempengaruhi persepsi bawahan tentang pekerjaan dan tujuan pribadi mereka dan juga menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memotivasi dan memberikan kepuasan kepada

bawahannya. Model *path-goal* menganjurkan bahwa kepemimpinan terdiri dari dua fungsi dasar:

1. Fungsi Pertama; adalah memberi kejelasan alur. Maksudnya, seorang pemimpin harus mampu membantu bawahannya dalam memahami bagaimana cara kerja yang diperlukan di dalam menyelesaikan tugasnya.
2. Fungsi Kedua; adalah meningkatkan jumlah hasil (*reward*) bawahannya dengan memberi dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan pribadi mereka.

Untuk membentuk fungsi-fungsi tersebut, pemimpin dapat mengambil berbagai gaya kepemimpinan. Empat perbedaan gaya kepemimpinan dijelaskan dalam model *path-goal* sebagai berikut (Koontz et al dalam Kajanto, 2003)

1. Kepemimpinan pengarah (*directive leadership*)
Pemimpinan memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.
2. Kepemimpinan pendukung (*supportive leadership*)
Pemimpin bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Ia juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan mereka, status, dan kebutuhan-kebutuhan pribadi, sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan *interpersonal* yang menyenangkan di antara anggota kelompok. Kepemimpinan pendukung (*supportive*) memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja bawahan pada saat mereka sedang mengalami frustrasi dan kekecewaan.
3. Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*)
Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.
4. Kepemimpinan berorientasi prestasi (*achievement-oriented leadership*)
Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

b. Defenisi Gaya Kepemimpinan Direktif

Dalam kepemimpinan direktif pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengetahui apa yang menjadi harapan pimpinannya dan pemimpin tersebut menyatakan kepada bawahannya bagaimana dapat

melaksanakan tugas. Pemimpin juga memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberikatahukan jadwal kerja yang harus diselesaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

Robbins (2015) menyatakan bahwa direktif leadership itu memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharpkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan yang mengatut dan mengkoordinasi pekerjaan mereka. Fungsi pimpinan direktif adalah memberikan struktur tugas dengan merencanakan, mengorganisir, mengkoordinasi, mengarahkan, dan mengontrol kerja anak buahnya. Sikap direktif yang demikian diperkirakan akan memberikan hasil yang positif.

Luthans (2006) menyatakan Kepemimpinan Direktif Yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau lugas khusus (otokrasi). Tipe ini merupakan praktek kepemimpinan otoriter, anggota atau bawahan tidak pernah berkesempatan untuk berpartisipasi dalam mengemukakan pendapat, apalagi dalam pengambilan keputusan gaya seperti ini didasarkan pada penggunaan kekuatan, kekuasaan dan wewenang memberikan petunjuk spesifik untuk kinerja bawahannya. Pemimipin tipe ini menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa saja dalam organisasi, tanpa mengadakan konsultasi dengan bawahan-bawahannya yang melaksanakan. Pelaksanaannya sangat tegang pula, sehingga lebih tepat

apabila kepemimpinan atau pemimpin tipe ini dimanfaatkan untuk keadaan darurat, dimana suatu konsultasi dengan bawahan sudah tidak mungkin lagi.

Kepemimpinan direktif yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau tugas khusus (otokrasi). Davis dan Newstrom (2006:164) kepemimpinan direktif adalah pemimpin yang memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, pemimpin menata situasi kerja yang rumit bagi para pegawai, yang melakukan apa saja yang diperintahkannya. Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya. Pemimpin yang mempunyai gaya seperti ini pada umumnya sering memberikan perintah atau tugas khusus pada bawahannya, membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin. Pada dasarnya gaya direktif adalah gaya otoriter.

Suwanto (2011 : 157) menyatakan Gaya kepemimpinan direktif ini membuat bawahan agar tau apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan member bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas

Manajemen Direktif. Lebih banyak keputusan dominan dari pemimpin. Karyawan tinggal menjalankannya saja. Mungkin krn risikonya besar, krn menyangkut hal politis, atau mungkin karena karyawannya (dianggap) belum cukup kompeten. Pendekatan to-down, menurut istilah lain. Pendekatan organisasi dilakukan secara sistem. Dengan pendekatan ini, tugas bisa dilakukan dengan lebih cepat, dan sempurna. Tapi, dalam long-term, mungkin tidak semua

karyawan merasa “damai” dengan kondisi ini. Kecuali untuk karyawan yang memang tertantang dalam kondisi ini.

3. Motivasi Internal

a. Defenisi Motivasi Internal

Harbani (2010:140) motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, motivasi merupakan dorongan yang dapat membangkitkan kemauan kerja karyawan untuk memulai melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawabnya.

Pengertian motivasi menurut Edy Sutrisno (2012: 109) lebih spesifik mengatakan bahwa, “Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.”

Menurut Robbins dan Judge (2011: 238) lebih spesifik mengatakan bahwa, *“Motivation is the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal.”* Artinya menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas individu, arah, dan ketekunan usaha terhadap pencapaian tujuan.

Menurut Wibowo (2012: 379) lebih spesifik mengatakan bahwa, “Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan.” Sedangkan Sardiman (2011: 73) “Motivasi berpangkal dari kata “motif” yang diartikan daya penggerak yang ada di dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas - aktivitas tertentu demi tercapainya suatu tujuan”.

Hasibuan (2013) yang sudah lazim dipakai untuk menjelaskan sumber motivasi sedikitnya bisa digolongkan menjadi dua, yaitu:

1. Motivasi Intrinsik
Yang dimaksud dengan motivasi intrinsik adalah motif -motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam setiap diri individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu.
2. Motivasi Ekstrinsik
Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak berkaitan dengan dirinya.

Menurut Danang Sunyoto (2012:198) tujuan motivasi antara lain :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
6. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.

Dari pendapat beberapa ahli yang mengemukakan pengertian motivasi, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dari diri seseorang untuk bekerja atau melakukan sesuatu demi mencapai tujuan tertentu dari organisasi atau dengan kata lain bahwa organisasi hanya akan berhasil mencapai tujuan dan berbagai sasarannya apabila semua komponen organisasi berupaya menampilkan kinerja yang optimal termasuk peningkatan kinerja setiap individu.

“Motivasi internal adalah suatu dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang” (Sutrisno 2010:116). Motivasi internal berperan sangat penting dalam menciptakan prestasi kerja yang tinggi dan kinerja yang optimal secara terusmenerus. Motivasi internal ini sendiri sudah terbentuk dalam diri seseorang. Banyak hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi internal dalam diri seseorang seperti memberikan reward atau penghargaan kepada karyawan yang memberikan kinerja yang optimal dan diatas standar perusahaan, memberikan promosi jabatan kepada karyawan berprestasi, serta memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan kepada karyawan yang berpotensi, dan sebagainya.

Aspek-aspek yang mempengaruhi lingkungan kerja diatas dalam Sutrisno (2010:116) adalah sebagai berikut: Motivasi Internal: a. Keinginan untuk dapat hidup b. Keinginan untuk dapat memiliki c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan e. Keinginan untuk berkuasa.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Harbani (2010:152) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

1. Faktor eksteren
 - a. Kepemimpinan
 - b. Lingkungan kerja yang menyenangkan
 - c. Komposisi yang memadai
 - d. Adanya penghargaan akan prestasi
 - e. Status dan tanggung jawab
2. Faktor interen
 - a. Kematangan pribadi
 - b. Tingkat pendidikan
 - c. Keinginan dan harapan pribadi
 - d. Kebutuhan terpenuhi
 - e. Kelemahan dan keborosan
 - f. Kepuasan kerja

Berdasarkan pendapat diatas bahwa yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu faktor eksteren dan interen. Faktor eksteren yang mempengaruhi motivasi kerja kondisi lingkungan kerja, kepemimpinan, status dan jabatan. Faktor interen kebutuhan terpenuhi, tingkat pendidikan dan kepuasan kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor intern yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang maupun dari faktor ekstern yang berasal dari luar diri seseorang pegawai. Sutrisno (2012) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yang berasal dari faktor intern antara lain :

- a. Keinginan untuk dapat hidup
- b. Keinginan untuk dapat memiliki.
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.
- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan .
- e. Keinginan untuk berkuasa.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yang berasal dari ekstern antara lain:

- a. Kondisi lingkungan kerja adalah,
- b. Kompensasi yang memadai.
- c. Supervisi yang baik.
- d. Ada jaminan karir.
- e. Status dan tanggungjawab.
- f. Peraturan yang fleksibel.

4. Komitmen Organisasi

a. Defenisi Komitmen Organisasi

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia No.25/KEP/M.PAN/2002 menyatakan pengertian komitmen adalah keteguhan hati, tekad yang mantap, dan janji untuk melakukan atau mewujudkan sesuatu yang diyakini.

Mathis dan Jackson (2010) mendefinisikan komitmen organisasi di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Komitmen berarti keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaanya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi (Darmawan, 2013, h. 171).

Kreitner dan Kinicki (2014:165) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan bisa menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan Komitmen Organisasi sebagai suatu keadaan karyawan memihak kepada perusahaan tertentu dan tujuan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam perusahaan itu. Dengan kata lain, komitmen organisasional berkaitan dengan keinginan karyawan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi perusahaan.

Menurut Noe, *et. al.* (2011:308), komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasi dan bersedia untuk mengajukan upaya atas namanya. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan meregangkan diri mereka untuk membantu organisasi melalui masa-masa sulit. Karyawan dengan komitmen organisasi rendah cenderung meninggalkan pada kesempatan pertama untuk pekerjaan yang lebih baik. Mereka memiliki niat kuat untuk pergi, jadi seperti karyawan dengan keterlibatan kerja yang rendah, mereka sulit untuk memotivasi.

Selanjutnya Luthans (2012:249) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah “sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Moorhead dan Griffin (2013:73) mengatakan bahwa :“komitmen

organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai komitmen organisasi di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu sikap seorang individu yang memihak pada organisasinya dan tujuan- tujuannya. Serta loyalitas seorang individu terhadap organisasi dan adanya keinginan untuk tetap berada dalam organisasi tersebut.

Dari beberapa definisi yang diuraikan di atas bahwa komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi ditandai dengan adanya :

- a. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
- c. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada

organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. David (2011) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

1. Faktor personal, misalnya : usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya : lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya : besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Ada banyak faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi.

Menurut Allen & Meyer (dalam Umam, 2012, h. 261-262), faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam berorganisasi adalah :

- a. Karakteristik Pribadi Individu
Terbagi kedalam dua variabel, yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi, termasuk kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja yang baik, kebutuhan untuk berafiliasi, dan persepsi individu mengenai kompetensinya sendiri.
- b. Karakteristik Organisasi
Hal-hal yang termasuk dalam karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijakan dalam organisasi, dan cara mensosialisasikan kebijakan organisasi tersebut.
- c. Pengalaman
Selama Berorganisasi Pengalaman berorganisasi tercakup dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi, dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor atau pemimpinnya.

Menurut Handoyo (dalam Agustian, 2011, h. 14) terdapat dua faktor yang mempengaruhi seorang karyawan untuk berhenti bekerja atau bertahan pada perusahaan, yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Salah satu faktor yang mendukung seseorang untuk tetap bertahan dalam sebuah perusahaan adalah komitmen organisasi yang tinggi. Darmawan (2013, h. 171) menjelaskan komitmen berarti keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi

pencapaian tujuan organisasi. Semakin tinggi komitmen organisasi karyawan, maka karyawan akan tetap memilih tinggal di perusahaan dan memberikan performance terbaiknya dengan sepenuh hati bagi perusahaan. Keterlibatan karyawan dalam perusahaan dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan tersebut. Keterlibatan karyawan dapat mencakup sumbangsih keputusan dalam membuat kebijakan-kebijakan perusahaan. Sehingga apapun hasilnya adalah keputusan bersama yang telah disepakati oleh seluruh karyawan.

Komitmen organisasi juga mencakup tentang loyalitas dan rasa memiliki. Ketika karyawan mempunyai loyalitas dan rasa memiliki yang tinggi pada perusahaan, maka karyawan akan rela mengorbankan kepentingan pribadinya untuk perusahaan, bahkan tanpa mengharapkan imbalan yang sepadan. Apabila loyalitas dan rasa memiliki rendah, maka karyawan cenderung mengundurkan diri dan mencari pekerjaan lain.

c. Bentuk Komitmen Organisasi

Menurut Allen & Meyer (2013) mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasional, yaitu :

- a. *Affective Commitment* (komitmen afektif) terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional. *Affective Commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Ketika seorang karyawan memiliki *affective commitment* yang tinggi, maka ia akan tetap bertahan dalam sebuah organisasi karena ia memang menginginkan hal itu (Umam, 2010, h. 259).
- b. *Continuance Commitment* (komitmen kontinyu) terjadi apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Pada dimensi ini anggota organisasi memiliki kesadaran bahwa ia akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Seorang karyawan dengan *continuance* yang tinggi akan terus bertahan dalam organisasi karena karyawan tersebut memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Umam, 2010, h. 259).
- c. *Normative Commitment* (komitmen normatif) adalah perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai, dan keyakinan karyawan. Karyawan dengan *normative commitment* yang

tinggi akan terus menjadi anggota organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Umam, 2010, h. 260). Individu dengan normative commitment yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas. (Umam, 2010, h 264).

5. Kinerja Pegawai

a. Defenisi Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari pengertian performance, ada pula memberikan pengertian *Performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Menurut Wilson Bangun (2012:230), menjelaskan bahwa peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Di sisi lain para pekerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas.

Pengertian kinerja selanjutnya yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2011:67) yang menyatakan bahwa : “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya”.

Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun dengan mengedepankan kapasitas sumber daya. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumberdaya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilaku sumber daya tersebut dalam menjalankan kinerja, Mardjuni (2016).

Sikap seorang atasan akan berdampak pada baik dan buruknya kinerja pegawai. Hal ini berkaitan dengan kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi sesuai diprosedur yang telah ditetapkan. Efek dari semua itu tentu akan bermuara pada kinerja pegawai yang semakin turun atau malah sebaliknya, karena atasan merupakan bagian dari penggerak kinerja anak buahnya, menghasilkan kontribusi untuk organisasi.

Pengertian kinerja menurut Moehariono (2012:95) yaitu “Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Kiranya tidak perlu membicarakan dampak baik dari pamor seorang atasan, pasalnya hal tersebut tentu sudah dapat diperkirakan secara umum. Namun dalam sisi lain dalam penulis akan berbagi cara pandang sebaliknya, penyebab buruknya kinerja pegawai karena kepemimpinan seorang atasan yang kurang berkomitmen. Sehingga menjadikan rasa kepercayaan pada atasan yang rendah, muncul karena kurangnya kompetensi dan keandalan seorang atasan. Ini menjadikan kepuasan kerja pegawai menurun, bisa karena perhatian terhadap kesejahteraan pegawai kurang mendapat perhatian.

Kinerja dianggap lebih dari sekedar produktifitas karena kinerja menyangkut perilaku alami yang dimiliki seseorang untuk bebas melakukan tindakan sesuai keinginannya. Perilaku bebas untuk bertindak ini tetap tidak bisa dilepaskan dari syarat-syarat formal maupun peran seorang pegawai untuk meningkatkan tugas pokok fungsi suatu organisasi.

Penilaian kinerja mempunyai dampak atas organisasi karena dapat membantu dalam hal-hal pengambilan keputusan dan pemberian umpan baik atas kinerja, hasil-hasil proses penilaian dapat memberikan masukan informasi yang berguna tentang keberhasilan aktivitas staf misalnya proses penilaian kinerja dapat mengungkapkan keadaan pegawai baik dari segi kemampuan, Komitmen dan penggunaan waktu dalam melakukan aktivitasnya, keadaan tersebut dapat diantisipasi misalnya melalui aktivitas pelatihan maupun pengembangan.

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2013), perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu (1) manajer memerlukan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang; dan (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan ketrampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawan.

Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk :

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) umpan balik kinerja, (c) menentukan transfer dan penugasan, dan (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administratif yang meliputi : (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja, dan (d) mengidentifikasi yang buruk.

3. Keperluan perusahaan yang meliputi : (a) perencanaan SDM, (b) menentukan kebutuhan pelatihan, (c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (d) informasi untuk identifikasi tujuan, (e) evaluasi terhadap sistem SDM, dan (f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi yang meliputi : (a) kriteria untuk validasi penelitian, (b) dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, dan (c) membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

c. Kegunaan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2013), kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM, yaitu :

1. *Posisi tawar*. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang obyektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.
2. *Perbaikan kinerja*. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
3. *Penyesuaian kompensasi*. Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upahnya, bonus atau kompensasi lainnya.
4. *Keputusan penempatan*. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat.
5. *Pelatihan dan pengembangan*. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan; sedangkan kinerja baik mengindikasikan adanya potensi yang perlu dikembangkan.
6. *Perencanaan dan pengembangan karier*. Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan sehingga dapat diselaraskan antara kebutuhan karyawan dan perusahaan.
7. *Evaluasi proses staffing*. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen SDM.
8. *Ketidakakuratan informasi*. Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi manajemen SDM. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengambilan keputusan tidak sesuai.
9. *Kesempatan kerja yang adil*. Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
10. *Mengatasi tantangan-tantangan eksternal*. Departemen SDM membantu karyawan mengatasi tantangan-tantangan eksternal, seperti masalah keluarga, keuangan, kesehatan, dan lain-lain.

B. Penelitian Terdahulu

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif Terhadap Kinerja

Penelitian Agung (2017) menemukan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan direktif yang dimiliki oleh seorang pemimpin maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan akan sangat merasa nyaman dalam bekerja apabila seorang pemimpin dapat mencairkan suasana dalam bekerja, dekat dengan karyawan, dan mampu mengarahkan kinerja karyawannya dengan baik dan spesifik. Sehingga karyawan tersebut dapat memahami job desknya masing-masing.

Penelitian Christian, dkk (2013) menemukan bahwa gaya Kepemimpinan Direktif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan Direktif secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan Direktif sangat penting dibutuhkan oleh karyawan pada PT. Astra International Tbk – Daihatsu Malang guna terciptanya kinerja karyawan yang maksimal. Gaya kepemimpinan tersebut guna memberikan petunjuk spesifik untuk kinerja karyawan.

Hasil penelitian Ferry Supriady (2015) Gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit. Hal ini memberikan makna bahwa semakin baik gaya kepemimpinan direktif yang diterapkan maka kinerja prajurit juga akan semakin meningkat. Berdasarkan pada distribusi jawaban responden terhadap gaya kepemimpinan direktif, responden lebih dominan setuju akan dimensi pribadi pemimpin. Hal ini menunjukkan bahwa prajurit Pangkalan TNI Angkatan Laut Palu menyadari betul bahwa pribadi pemimpin selalu memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan bawahan, selalu memberikan contoh

tindakan positif terhadap bawahan serta memiliki hubungan kerja yang baik antara atasan dan bawahan, sehingga gaya kepemimpinan direktif dapat mempengaruhi kinerja Prajurit Pangkalan TNI Angkatan Laut Palu.

2. Pengaruh Motivasi Internal Terhadap Kinerja

Penelitian Jane dan Djudi (2017) yang berjudul "*Pengaruh Motivasi Internal dan Eksternal Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Indomarco Prismaatama Distribution Centre Bogor)*". Motivasi Internal memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan. Dapat disimpulkan bahwa apabila terjadi peningkatan Motivasi Internal maka Kinerja Karyawan juga akan mengalami peningkatan.

Selanjutnya penelitian Dedy, dkk. (2016) hasilnya motivasi internal (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Trubaindo Coal Mining Kutai Barat. Motivasi internal perencanaan kerja merupakan elemen yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Trubaindo Coal Mining Kutai Barat, oleh karena itu karyawan diharapkan lebih memperhatikan struktur perencanaan kerja yang dibuat oleh perusahaan.

Penelitian Arooj & Momina (2016) hasilnya motivasi intrinsik dan ekstrinsik berkorelasi positif dengan kinerja tugas. Jadi penelitian ini mendukung hasil bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kinerja tugas karyawan dan motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Studi ini juga menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai pajak.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Penelitian Kusmawati (2017) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung hasil dari penelitian ini ada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung. Secara sistematis memiliki derajat pengaruh yang erat. Artinya, tehnik-tehnik pelaksanaan komitmen organisasional tersebut sangat menentukan dalam meningkatkan dan mewujudkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung, hal ini dapat dilihat apabila komitmen organisasional dioptimalkan melalui tehnik-tehniknya, maka secara keseluruhan variable komitmen organisasional memberikan pengaruh yang cukup potensial dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian Zalim & Noor (2017) dengan judul *The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance*, Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh komponen komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Dimensi komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semua komponen komitmen organisasi muncul sebagai faktor pendukung dan berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian Endang, *et. al.* (2016) dengan judul *"The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Job Involvement, Knowledge Sharing, and Employee Performance: A Study on Regional Telecommunications Employees of PT. Telkom East Nusa Tenggara Province, Indonesia*, hasilnya Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap

knowledge sharing; dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

C. Kerangka Pikir

Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun dengan mengedepankan kapasitas sumber daya. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumberdaya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilaku sumber daya tersebut dalam menjalankan kinerja, Mardjuni (2016). Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh tiga factor, dari sekian factor, gaya kepemimpinan direktif, motivasi internal dan komitmen organisasi diketahui mampu mempengaruhi kinerja pegawai.

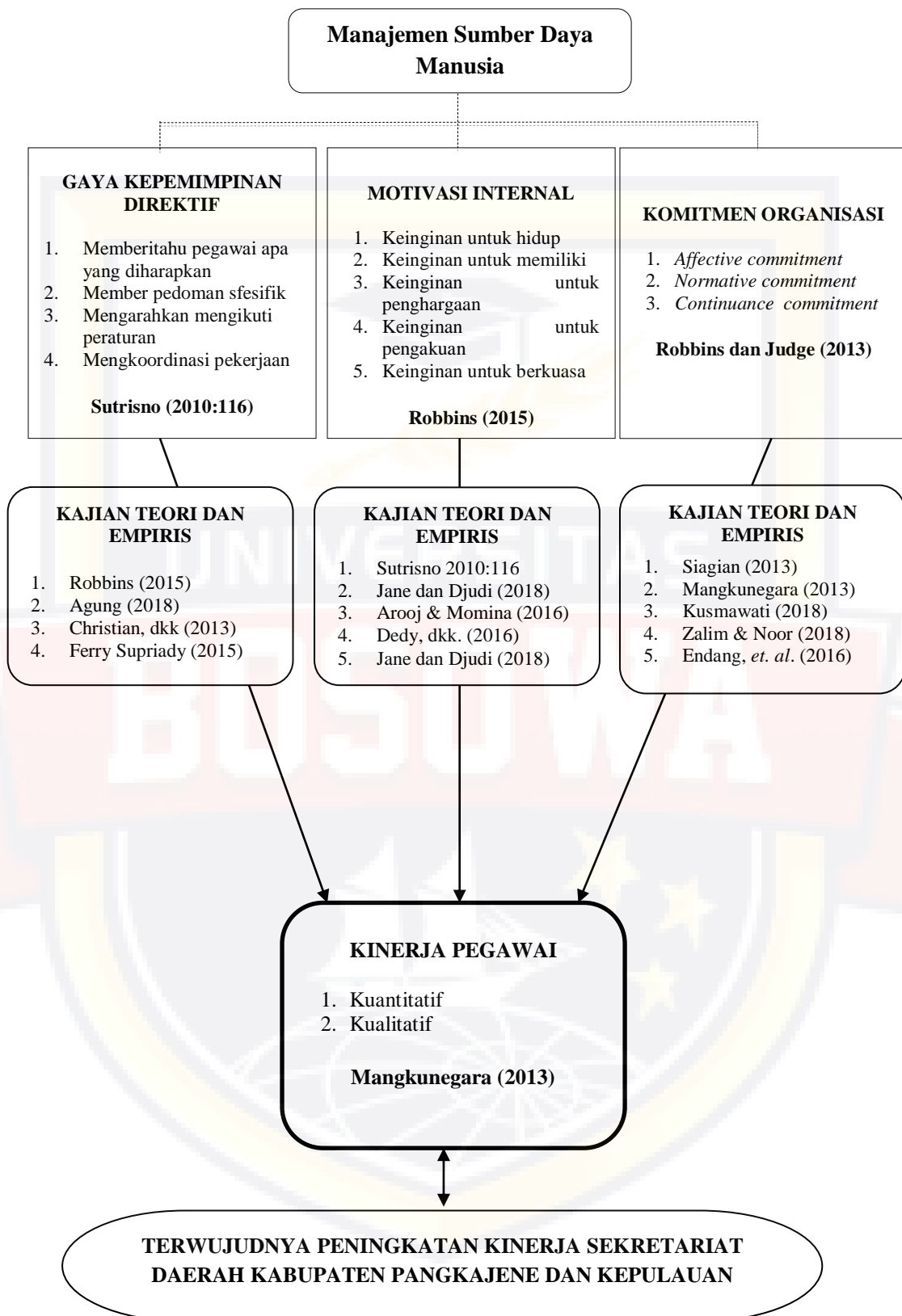
Robbins (2015) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh terhadap seseorang atau sekelompok orang dalam mencapai prestasi atau tujuan organisasi. Keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya diukur dengan bagaimana cara pemimpin tersebut memberdayakan bawahannya, namun keberhasilan seorang pemimpin juga diukur melalui kemampuannya dalam menjalankan kebijakan suatu perusahaan dengan gaya kepemimpinannya masing-masing sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Hasil kajian teoritis menyatakan bahwa motivasi internal mempengaruhi kinerja, seperti yang disampaikan oleh “Motivasi internal adalah suatu dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang” (Sutrisno 2010:116). Motivasi internal berperan sangat penting dalam menciptakan prestasi kerja yang tinggi. Motivasi

internal ini sendiri sudah terbentuk dalam diri seseorang. Banyak hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi internal dalam diri seseorang seperti memberikan reward atau penghargaan kepada karyawan yang memberikan kinerja yang optimal dan diatas standar perusahaan, memberikan promosi jabatan kepada karyawan berprestasi, serta memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan kepada karyawan yang berpotensi, dan sebagainya

Secara teoritis komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, misalnya, Menurut Siagian (2013), banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi publik. Beberapa faktor di antaranya adalah komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Mangkunegara (2013) juga berpendapat bahwa kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya tidak terlepas dari faktor pribadi dan faktor lingkungan organisasi. Faktor pribadi seperti motivasi kerja dan kemampuan kerja, dan komitmen organisasional sedangkan faktor-faktor yang berasal dari luar seperti faktor kepemimpinan dalam lingkungan pekerjaan tersebut.

Ketiga variabel tersebut tentunya memiliki dampak terhadap kinerja pegawai di instansi ini, berdasarkan hubungan tersebut maka kerangka konsep penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

Sumber :Sutrisno (2010:116); Robbins (2015); Robbins dan Judge (2013); Mangkunegara (2013)

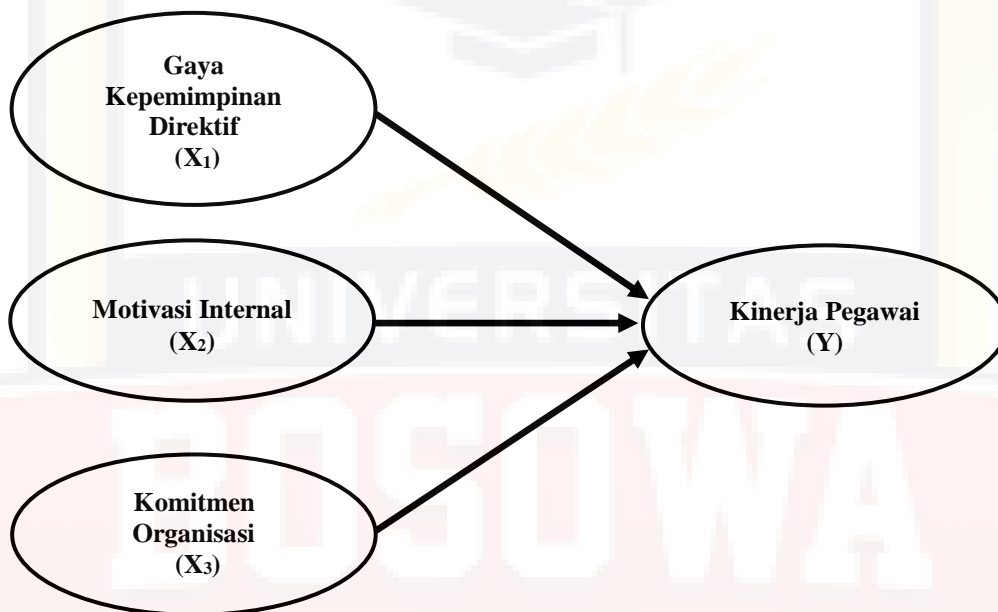
Selanjutnya model penelitian yang digunakan di dalam penelitian ini merupakan model replika atas penelitian sebelumnya. Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan direktif pernah dilakukan oleh Penelitian Agung (2018) yang berjudul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif Dan Motivasi Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Antareja Prima Antaran Yogyakarta)*, menemukan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan direktif yang dimiliki oleh seorang pemimpin maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan akan sangat merasa nyaman dalam bekerja apabila seorang pemimpin dapat mencairkan suasana dalam bekerja, dekat dengan karyawan, dan mampu mengarahkan kinerja karyawannya dengan baik dan spesifik. Sehingga karyawan tersebut dapat memahami job desknya masing-masing.

Penelitian mengenai pengaruh motivasi internal terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Arooj & Momina (2016) yang berjudul *“Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee’s Task Performance”* hasilnya motivasi intrinsik dan ekstrinsik berkorelasi positif dengan kinerja tugas. Jadi penelitian ini mendukung hasil bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kinerja tugas karyawan dan motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Studi ini juga menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai pajak.

Selanjutnya penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Penelitian Zalim & Noor (2018) dengan judul *The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees’ Work Performance*, Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh komponen komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Dimensi komitmen

organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semua komponen komitmen organisasi muncul sebagai faktor pendukung dan berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian empiris tersebut maka model penelitian dapat diformulasikan sebagai berikut :



Gambar 2.2
Model Penelitian

D. Hipotesis

1. Hipotesis 1

Robbins (2015) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh terhadap seseorang atau sekelompok orang dalam mencapai prestasi atau tujuan organisasi. Keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya diukur dengan bagaimana cara pemimpin tersebut memberdayakan bawahannya, namun keberhasilan seorang pemimpin juga diukur melalui kemampuannya dalam menjalankan kebijakan suatu perusahaan dengan gaya kepemimpinannya masing-masing sehingga dapat meningkatkan kinerja

karyawan. Kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Hal tersebut dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya. Semakin tinggi gaya kepemimpinan seorang pemimpin maka semakin tinggi juga kinerja karyawan. Karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja apabila seorang pemimpin mampu memberikan arahan atau bimbingan dalam bekerja secara spesifik dan jelas kepada karyawan. Hal ini secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena karyawan akan sangat merasa nyaman dalam bekerja dan dapat memahami apa yang diharapkan oleh pimpinan ataupun perusahaan sehingga karyawan mampu menjalankan pekerjaannya sesuai dengan standar perusahaan. Atau bisa dikatakan seorang pemimpin yang baik dan memiliki kepedulian terhadap bawahannya akan meningkatkan kinerja karyawan. Maka dari itu gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Secara empiris Penelitian Agung (2018) menemukan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan direktif yang dimiliki oleh seorang pemimpin maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan akan sangat merasa nyaman dalam bekerja apabila seorang pemimpin dapat mencairkan suasana dalam bekerja, dekat dengan karyawan, dan mampu mengarahkan kinerja karyawannya dengan baik dan spesifik. Sehingga karyawan tersebut dapat memahami job desknya masing-masing.

Penelitian Christian, dkk (2013) menemukan bahwa gaya Kepemimpinan Direktif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan Direktif secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap

kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan Direktif sangat penting dibutuhkan oleh karyawan pada PT. Astra International Tbk – Daihatsu Malang guna terciptanya kinerja karyawan yang maksimal. Gaya kepemimpinan tersebut guna memberikan petunjuk spesifik untuk kinerja karyawan.

Hasil penelitian Ferry Supriady (2015) Gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit. Hal ini memberikan makna bahwa semakin baik gaya kepemimpinan direktif yang diterapkan maka kinerja prajurit juga akan semakin meningkat. Berdasarkan pada distribusi jawaban responden terhadap gaya kepemimpinan direktif, responden lebih dominan setuju akan dimensi pribadi pemimpin. Hal ini menunjukkan bahwa prajurit Pangkalan TNI Angkatan Laut Palu menyadari betul bahwa pribadi pemimpin selalu memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan bawahan, selalu memberikan contoh tindakan positif terhadap bawahan serta memiliki hubungan kerja yang baik antara atasan dan bawahan, sehingga gaya kepemimpinan direktif dapat mempengaruhi kinerja Prajurit Pangkalan TNI Angkatan Laut Palu.

Berdasarkan beberapa kajian teori dan kajian empirik tersebut maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H_a : Gaya kepemimpinan direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.

2. **Hipotesis 2**

Hasil kajian teoritis menyatakan bahwa motivasi internal mempengaruhi kinerja, seperti yang disampaikan oleh “Motivasi internal adalah suatu dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang” (Sutrisno 2010:116). Motivasi internal berperan sangat penting dalam menciptakan prestasi kerja yang tinggi. Motivasi

internal ini sendiri sudah terbentuk dalam diri seseorang. Banyak hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi internal dalam diri seseorang seperti memberikan reward atau penghargaan kepada karyawan yang memberikan kinerja yang optimal dan diatas standar perusahaan, memberikan promosi jabatan kepada karyawan berprestasi, serta memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan kepada karyawan yang berpotensi, dan sebagainya

Secara empiris Jane dan Djudi (2018) yang berjudul "*Pengaruh Motivasi Internal dan Eksternal Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Indomarco Prismatama Distribution Centre Bogor)*" menemukan bahwa motivasi Internal memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan. Dapat disimpulkan bahwa apabila terjadi peningkatan Motivasi Internal maka Kinerja Karyawan juga akan mengalami peningkatan.

Selanjutnya penelitian Dedy, dkk. (2016) hasilnya motivasi internal (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Trubaindo Coal Mining Kutai Barat. Motivasi internal perencanaan kerja merupakan elemen yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Trubaindo Coal Mining Kutai Barat, oleh karena itu karyawan diharapkan lebih memperhatikan struktur perencanaan kerja yang dibuat oleh perusahaan.

Penelitian Arooj & Momina (2016) hasilnya motivasi intrinsik dan ekstrinsik berkorelasi positif dengan kinerja tugas. Jadi penelitian ini mendukung hasil bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kinerja tugas karyawan dan motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Studi ini juga menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai pajak.

Berdasarkan beberapa kajian teori dan kajian empirik tersebut maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H_a : Motivasi Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.

3. Hipotesis 3

Secara teoritis komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, misalnya, Menurut Siagian (2013), banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi publik. Beberapa faktor di antaranya adalah komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Mangkunegara (2013) juga berpendapat bahwa kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya tidak terlepas dari faktor pribadi dan faktor lingkungan organisasi. Faktor pribadi seperti motivasi kerja dan kemampuan kerja, dan komitmen organisasional sedangkan faktor-faktor yang berasal dari luar seperti faktor kepemimpinan dalam lingkungan pekerjaan tersebut.

Kemudian secara empiris komitmen organisasi ternyata terbukti mampu mempengaruhi kinerja pegawai, hal ini sesuai hasil penelitian Kusmawati (2018) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung hasil dari penelitian ini ada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung, hasil Penelitian Zalim & Noor (2018) dengan judul *The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance* menemukan bahwa semua komponen komitmen organisasi muncul sebagai faktor pendukung dan berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Endang, *et. al.* (2016) dengan judul *"The Effect of Organizational*

Culture and Organizational Commitment to Job Involvement, Knowledge Sharing, and Employee Performance: A Study on Regional Telecommunications Employees of PT. Telkom East Nusa Tenggara Province, Indonesia, juga menemukan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*; dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa kajian teori dan kajian empiris tersebut maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H_a : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan yang terletak di Jalan Sultan Hasanuddin . Adapun alasan peneliti melakukan penelitian pada lokasi tersebut yaitu :

1. Hingga kini ini belum pernah ada penelitian di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan yang meneliti judul penelitian ini.
2. Rumusan masalah yang ditetapkan peneliti sangat sesuai dengan kondisi kantor saat ini.
3. Lokasi penelitian tersebut terjangkau oleh peneliti sehingga dapat mempercepat proses penyelesaian penelitian.

Waktu penelitian ini akan dilaksanakan selama 1 bulan, dengan rincian kegiatan, yaitu:

1. Mengurus izin penelitian pada instansi yang terkait serta mengonfirmasi untuk melakukan penelitian.
2. Selanjutnya peneliti memilih dan menghubungi responden yang terpilih dan memberikan kuesioner, serta melakukan wawancara.
3. Peneliti mengumpulkan kuesioner yang telah diisi oleh responden.
4. Peneliti melakukan olah data dengan bantuan *SPSS 24*.
5. Peneliti melakukan penyusunan hasil penelitian.

B. Desain dan Jenis Penelitian

Desain dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, yang menurut Sugiyono (2015) dikatakan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Metode kuantitatif digunakan apabila masalah merupakan penyimpangan antara yang seharusnya dengan yang terjadi, antara aturan dengan pelaksanaan, antara teori dengan praktik, antara rencana dengan pelaksanaan. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah disebutkan, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk mengukur pendidikan dan pelatihan (diklat), kompetensi, kinerja pegawai dan pengembangan karir.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, Menurut Sugiyono (2015) “Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”.

Dalam hal ini metode kuantitatif yang digunakan adalah metode survey. Menurut Sugiyono (2015) metode penelitian survey adalah metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mendapatkan data yang terjadi pada masa lampau atau saat ini, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel dan untuk menguji beberapa hipotesis tentang variabel sosiologis dan psikologis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu, teknik pengumpulan data dengan pengamatan (wawancara atau kuesioner) yang tidak mendalam, dan hasil penelitian cenderung untuk digeneralisasikan.

C. Populasi, Sampel dan Teknik Penentuan Sampel

1. Populasi Penelitian

Menurut Soemarno (2012) populasi diartikan sebagai himpunan semua hal yang ingin diketahui, dan biasanya juga disebut sebagai "universum". Populasi ini dapat berupa lembaga, individu, kelompok, dokumen, atau konsep. Populasi juga dapat diartikan sebagai jumlah keseluruhan unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga (akan dianalisis). Dalam konteks ini dapat dibedakan antara populasi target dan populasi survei. Populasi target adalah populasi yang telah kita tentukan sesuai dengan permasalahan penelitian, dan hasil penelitian dari populasi ini akan disimpulkan. Populasi survei merupakan populasi yang terliput dalam penelitian.

Populasi dalam pelaksanaan penelitian adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan dengan jumlah populasi saat ini mencapai 104 Orang .

2. Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2015). Berkaitan dengan teknik pengambilan sampel, Arikunto (2002) mengemukakan bahwa untuk sekedar ancer-ancer maka apabila subjek kurang dari 100, maka lebih baik diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika subyeknya besar, dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih. Dalam penelitian ini peneliti hanya akan menggunakan presisi 10 % untuk menjaga sampel agar tetap representative.

Untuk memenuhi kriteria tersebut maka pengukuran sampel dihitung dengan menggunakan rumus Slovin dalam Singarimbun (2006:62) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Presisi (ditetapkan 10% dengan tingkat kepercayaan 95 %)

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 104 orang. Presisi pengambilan sampel adalah % untuk menjaga representatif dari sampel penelitian.

Adapun perhitungannya :

$$n = \frac{104}{1 + 104(0,1)^2}$$

$$n = 51 \text{ (dibulatkan)}$$

Berdasarkan hasil perhitungan rumus slovin tersebut maka dapat disimpulkan bahwa jumlah sampel dalam penelitian berjumlah 51 orang.

3. Teknik Penentuan Sampel Penelitian

Dari jumlah sampel sebanyak 51 orang, maka penulis melakukan pengambilan sampel dengan teknik nonprobability sampling. Menurut Sugiyono (2015) *nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak member peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik ini meliputi sampel sistematis, kuota, incidental, purposive, jenuh dan snowball.

Dari kesemua teknik tersebut teknik sampel yang akan digunakan peneliti adalah teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2015) *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu. Dalam hal ini peneliti menentukan kriteria responden yang layak dijadikan sampel, kriteria responden yang layak dijadikan sampel, kriteria tersebut adalah :

- a. Responden memiliki masa kerja minimal 2 tahun.
- b. Responden memiliki pengetahuan di bidang penelitian terkait.
- c. Responden bersedia dijadikan sampel

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Data kuantitatif

Yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung. Dalam penelitian ini yang termasuk data kuantitatif adalah jumlah pegawai, hasil analisis data penelitian, dll.

- ##### b. Data kualitatif, yaitu data yang tidak dapat dinyatakan dalam bentuk angka-angka. Dalam penelitian ini yang termasuk data kualitatif adalah gambaran umum lokasi penelitian.

2. Sumber Data

Adapun sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Sumber Primer

Sumber primer adalah sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2015). Sumber primer ini berupa catatan

hasil wawancara yang diperoleh melalui wawancara yang penulis lakukan. Selain itu, penulis juga melakukan observasi lapangan dan mengumpulkan data dalam bentuk catatan tentang situasi dan kejadian di perpustakaan.

b. Sumber Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data yang tidak memberikan informasi secara langsung kepada pengumpul data. Sumber data sekunder ini dapat berupa hasil pengolahan lebih lanjut dari data primer yang disajikan dalam bentuk lain atau dari orang lain (Sugiyono, 2015). Data ini digunakan untuk mendukung informasi dari data primer yang diperoleh baik dari wawancara, kuesioner maupun dari observasi langsung ke lapangan. Penulis juga menggunakan data sekunder hasil dari studi pustaka. Dalam studi pustaka, penulis membaca literatur-literatur yang dapat menunjang penelitian, yaitu literatur-literatur yang berhubungan dengan penelitian ini.

E. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Metode Wawancara, merupakan teknik pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung, untuk memperoleh data yang lebih lengkap dan akurat. Wawancara yang dilakukan yaitu mengenai masalah yang berkaitan dengan penelitian ini.
2. Metode Kuesioner, merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara membagikan daftar pernyataan kepada responden yang merupakan pegawai untuk mendapatkan data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

3. Studi Pustaka, merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan bersumber dari media cetak seperti buku, majalah, koran maupun hasil penelitian.

Setelah ditetapkan item-item dari variabel yang diteliti, maka langkah selanjutnya mengadakan pengukuran atas variabel-variabel tersebut. Adapun pengukuran yang digunakan untuk mengukur jawaban responden adalah menggunakan skala Likert (Sugiyono, 2015). Caranya menghadapkan responden dengan daftar pertanyaan sebagai alat untuk pengumpulan data atau informasi dari responden.

Indikator ukuran skor tersebut yaitu : 1) Jawaban sangat setuju dengan nilai skor 5 menggunakan notasi (SS); 2) Jawaban setuju dengan nilai skor 4 menggunakan notasi (S); 3) Jawaban netral dengan nilai skor 3 menggunakan notasi (N); 4) Jawaban tidak setuju dengan nilai skor 2 menggunakan notasi (TS); 5) Jawaban sangat tidak setuju dengan nilai skor 1 menggunakan notasi (STS).

F. Teknik Analisis Data

Adapun teknik Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain :

1. Analisis Deskriptif

Sugiyono (2012:147) menyebutkan bahwa teknik analisis data pada penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Dalam penelitian ini analisis data akan menggunakan teknik statistik deskriptif. Menurut Sugiyono (2012:148) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul

sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

2. Analisis Kuantitatif

Metode analisis ini merupakan metode analisis yang dilakukan terhadap data yang diperoleh dari hasil jawaban kuesioner. Pada dasarnya data penelitian ini adalah kualitatif, namun agar dapat dianalisis dengan menggunakan analisis statistik, maka data kualitatif tersebut dikuantitatifkan sehingga hasil yang diperoleh diharapkan memberi gambaran yang jelas dan tidak menyimpang dari kenyataan. Analisis kuantitatif dalam penelitian ini menggunakan analisis :

a. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Agar instrumen yang dipakai dalam penelitian ini dapat berfungsi dengan baik sebagaimana yang diharapkan, maka instrumen tersebut perlu diuji validitas dan reliabilitasnya.

1. Uji Validitas Instrumen

Sebelum instrumen penelitian digunakan untuk mengumpulkan data perlu dilakukan pengujian validitas. Hal ini digunakan untuk mendapatkan data yang valid dari instrumen yang valid. Menurut Sugiyono (2012:121) “hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti”. Pengujian instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.

Ghozali (2013) menyatakan Uji validitas dilakukan dengan cara melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan

total skor konstruk. Teknik pengujiannya menggunakan teknik korelasi *product moment* dan *pearson* dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%, untuk mengetahui keeratan pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Caranya dengan mengkorelasikan antara skor item pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan bantuan melalui paket program SPSS 24. Dengan kriteria probabilitas kurang dari 0,05.

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Menurut Sugiyono (2012:121) “instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.” Setelah instrumen di uji validitasnya maka langkah selanjutnya yaitu menguji reliabilitas. Adapun menurut Ghozali (2013) pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

- a. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang: disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
- b. *One Shot* atau pengukuran sekali saja: disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau pengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistic *Cronbach Alpha* (α). (Ghozali, 2013)

Dalam penelitian ini akan dilakukan menggunakan pengukuran reliabilitas cara kedua yaitu *One Shot* atau pengukuran sekali saja. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini dibantu dengan SPSS 24 untuk

uji statistik *Cronbach Aplha* (α). Hasil dari uji statistik *Cronbach Aplha* (α) akan menentukan instrument yang digunakan dalam penelitian ini reliabel digunakan atau tidak dengan nilai minimal 0,60.

b. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinearitas

Ghozali (2013) menyatakan Uji Multikolinearitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen), cara mendeteksi terhadap adanya multikolinearitas dalam model regresi adalah sebagai berikut :

- a. Besarnya *variabel inflation factor* / VIF pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas yaitu nilai $VIF < 10$.
- b. Besarnya toleransi pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas yaitu *tolerance* $> 0,10$.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heterkodesastisitas. Kebanyakan data cross section mengandung situasi heterokedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar), Ghozali (2013).

Uji heterokedastisitas akan dilakukan dengan metode Uji Glejser. Duwi Priyatno (2016) menyatakan *Uji Glejser* yaitu meregresikan absolute residual dengan masing-masing variabel independen. Jika pada uji t nilai signifikansi antara variabel independen dengan absolute residual lebih dari 0,05 maka tidak terjadi heterokedastisitas.

3. Uji Normalitas

Ghozali, (2013) menyatakan Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid. Model regresi yang baik adalah model yang berdistribusi normal. Uji normalitas dilakukan dengan uji statistic, dengan cara melihat nilai kurtosis dan skewness dari residual. Metode ini disebut juga uji *kolmogorov smirnov*, adapun kriteria sebagai berikut :

- a. Jika hasil pengujian menunjukkan nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka data dinyatakan tidak berdistribusi normal.
- b. Jika hasil pengujian menunjukkan nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka data dinyatakan berdistribusi normal.

4. Uji Linearitas

Duwi Priyatno (2016) menyatakan uji linearitas merupakan uji prasyarat yang biasanya dilakukan jika akan melakukan analisis korelasi pearson atau regresi linear. Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel secara signifikan mempunyai hubungan yang linear atau tidak.

Pengujian pada SPSS dengan menggunakan *Test for Linearity* dengan pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai

hubungan yang linear bila signifikansi (*deviation from Linearity*) kurang dari 0,05.

c. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda menurut Sugiyono (2012) digunakan oleh peneliti bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Analisis regresi berganda diolah dengan melalui program statistik SPSS 24 *for windows*. Dengan menggunakan regresi akan diperoleh nilai koefisien regresi yang digunakan untuk menuliskan persamaan regresinya. Dari persamaan regresi tersebut akan diketahui pengaruh dari variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel terikatnya (*dependent variable*). Dengan teori sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1GKD + \beta_2MI + \beta_3KO + e$$

Keterangan :

Y = Variabel Kinerja Pegawai

A = Konstanta

β_1 = Koefisien Regresi Variabel Gaya Kepemimpinan
Direktif

β_2 = Koefisien Regresi Variabel Motivasi Internal

β_3 = Koefisien Regresi Variabel Komitmen Organisasi

GKD = Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif

MI = Variabel Motivasi Internal

KO = Variabel Komitmen Organisasi

E = Variabel Lain Diluar Penelitian/kesalahan pengganggu

d. Pengujian Hipotesis

1. Analisis Parsial (Uji T)

Secara parsial, pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t-test. Menurut Ghozali (2013) “uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen”. Adapun kriteria pengujian Uji T adalah sebagai berikut :

- a. Jika tingkat signifikansi $< 0,05$ dan $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini berarti bahwa ada pengaruh positif dan signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.
- b. Jika tingkat signifikansi $> 0,05$ dan $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ maka H_a ditolak dan H_0 diterima, hal ini berarti bahwa tidak ada pengaruh positif dan signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.

2. Analisis Koefisien Determinasi

Menurut Ghozali (2015) “koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model menerangkan variasi variabel independen”. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas, sebaliknya nilai R^2 yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi.

G. Defenisi Operasional Variabel

1. Gaya Kepemimpinan Direktif

Robbins (2015) menyatakan bahwa direktif leadership itu memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan yang mengatut dan mengkoordinasi pekerjaan mereka.

2. Motivasi Internal

Hasibuan (2013) Yang dimaksud dengan motivasi intrinsik adalah motif - motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam setiap diri individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Motivasi internal akan diukur melalui indicator yang disampaikan oleh Sutrisno (2010:116) yakni: a) Keinginan untuk dapat hidup; b) Keinginan untuk dapat memiliki; c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan; d) Keinginan untk memperoleh pengakuan dan e) Keinginan untuk berkuasa.

3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dalam penelitian ini akan diukur melalui indikator yang disampaikan oleh Robbins dan Judge (2013), membedakan komitmen organisasi atas tiga indikator , yaitu : 1) Komponen afektif (*affective commitment*), Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya; 2) Komponen normatif (*normative commitment*), komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. 3) Komponen berkelanjutan (*continuance commitment*), nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dengan sebuah organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

4. Kinerja Pegawai

Sedarmayanti (2013,259) mengatakan bahwa kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral etika.

Variabel kinerja pegawai akan diukur melalui indikator Menurut Umar Mangkunegara (2013), terdapat dua aspek atau dimensi standar kinerja karyawan, dan kemudian dikembangkan menjadi beberapa indikator, antara lain:

1. Kuantitatif, indikatornya meliputi:
 - a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan
 - b. Waktu dalam bekerja
 - c. Jumlah kesalahan
 - d. Jumlah dan jenis pekerjaan
2. Kualitatif, indikatornya meliputi:
 - a. Kualitas pekerjaan
 - b. Ketepatan waktu
 - c. Kemampuan dan ketrampilan bekerja
 - d. Kemampuan mengevaluasi

Tabel 3.1
Penjabaran Variabel, Indikator, Item dan Sumber Acuan Penelitian

Variabel	Indikator/ Dimensi	Item	Sumber
Gaya Kepemimpinan Direktif	Memberi pedoman yang spesifik	Atasan secara langsung meminta para karyawan untuk mempertahankan standar prestasi kerja	Robbins (2015)
		Pimpinan selalu memberitahukan dengan jelas apa yang harus dikerjakan, dan bagaimana mengerjakannya.	
		Atasan selalu memberikan instruksi yang jelas kepada karyawan terkait dengan pekerjaan yang harus diselesaikan	
		Pimpinan bersedia memberikan pengawasan secara spesifik pada pegawai dalam menyelesaikan tugas.	
		Pedoman yang diberikan kepada pegawai harus dilaksanakan sesuai instruksi	
		Atasan selalu bersikap tegas dalam mengambil keputusan	
Meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan		Atasan secara langsung mendorong para karyawan agar pekerjaan dijalankan sesuai jadwal	
		Pimpinan memberikan standar untuk setiap pekerjaan yang diperintahkan kepada bawahan	
Mengkoordinasi		Pimpinan menetapkan hubungan kerja yang	

	pekerjaan	jelas antara satu orang dengan orang lain	
	mereka	Pimpinan senantiasa memberikan instruksi untuk mengkoordinasikan pekerjaan yang diluar kemampuan pegawai	
	Keinginan untuk dapat hidup	Saya bekerja disini karena gaji dan bonus yang didapatkan melebihi gaji tempat kerja saya sebelumnya Pekerjaan ini sangat sesuai dengan kondisi kehidupan dan kemampuan saya saat ini Pekerjaan saya saat ini sudah lama saya impikan sehingga saya tidak mau lagi mencari pekerjaan lainnya	
	Keinginan untuk dapat memiliki	Saya senantiasa bekerja keras demi percepatan kenaikan pangkat Saya bekerja ditempat ini karena saya merasa ini pekerjaan yang sangat menantang dan tujuan saya sangatlah jelas untuk pengembangan diri	
Motivasi Internal			Sutrisno (2010:116)
	Keinginan untuk memperoleh penghargaan	Perasaan Senang akan muncul ketika saya memperoleh pujian dari apa yang dikerjakan. Tunjangan dan bonus yang diterima menjadikan saya lebih semangat dalam bekerja	
	Keinginan untuk memperoleh pengakuan	Saya selalu berusaha agar teman-teman menjalankan ide-ide saya dalam bekerja Keinginan utama saya adalah untuk bekerja dan membuktikan kepada yang lain jika saya mampu melaksanakan tugas ini dengan baik	
	Keinginan untuk	Saya senang memberikan inspirasi produktif	

	berkuasa	kepada teman-teman saya	
		Dengan bekerja mengutamakan prestasi saya berharap dapat menduduki posisi tertinggi dalam instansi ini	
		Saya ingin menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini.	
	<i>Affective Commitment</i>	Permasalahan yang terjadi di organisasi ini merupakan masalah saya juga.	
		Organisasi ini memiliki masa depan yang lebih baik daripada organisasi lainnya	
		Saya memiliki keinginan untuk selalu bertahan dalam organisasi ini dalam keadaan apapun.	
Komitmen Organisasi	<i>Normative Commitment</i>	Saya merasa berat dan sedih apabila harus meninggalkan organisasi ini	Robbins dan Judge (2013),
		Disini banyak kenangan yang tidak bisa saya tinggalkan begitu saja	
		Saya tidak akan meninggalkan atasannya saat ini.	
		Meskipun ada tawaran kerja yang lebih baik	
	<i>Continuance Commitment</i>	saya tidak akan meninggalkan organisasi ini.	
		Saya tetap melanjutkan kerja disini karena saya ingin memajukan organisasi ini	
		Organisasi ini memberikan jaminan kehidupan berkelanjutan	
Kinerja Pegawai	Kuantitatif	Saya senantiasa bekerja dengan mengutamakan Proses/tahapan kerja yang benar sehingga kondisi pekerjaan tidak mengalami permasalahan dikemudian hari.	Mangkunegara (2013)

Saya sangat mempertimbangkan waktu dalam bekerja sehingga pekerjaan dapat terselesaikan secara efisien dan tepat waktu

Jumlah kesalahan yang saya lakukan hamper tidak pernah, kecuali ada tugas yang baru pertama kali saya pekerjakan

Jumlah dan jenis pekerjaan saya saat ini tergolong banyak dan relative sulit, tapi saya yakin mampu menyelesaikannya dengan baik.

Kualitas hasil pekerjaan senantiasa dalam kategori baik dan senantiasa mendapatkan apresiasi pimpinan

Rekan kerja senantiasa memberi dukungan dan perhatian dalam menyelesaikan pekerjaan saya

Saya harus bekerja dengan tepat waktu dan pekerjaannya juga harus selesai tepat waktu.

Kemampuan dan ketrampilan bekerja saya terbukti mampu menyelesaikan setiap permasalahan sehingga saya mendapat kenaikan pangkat dari pimpinan.

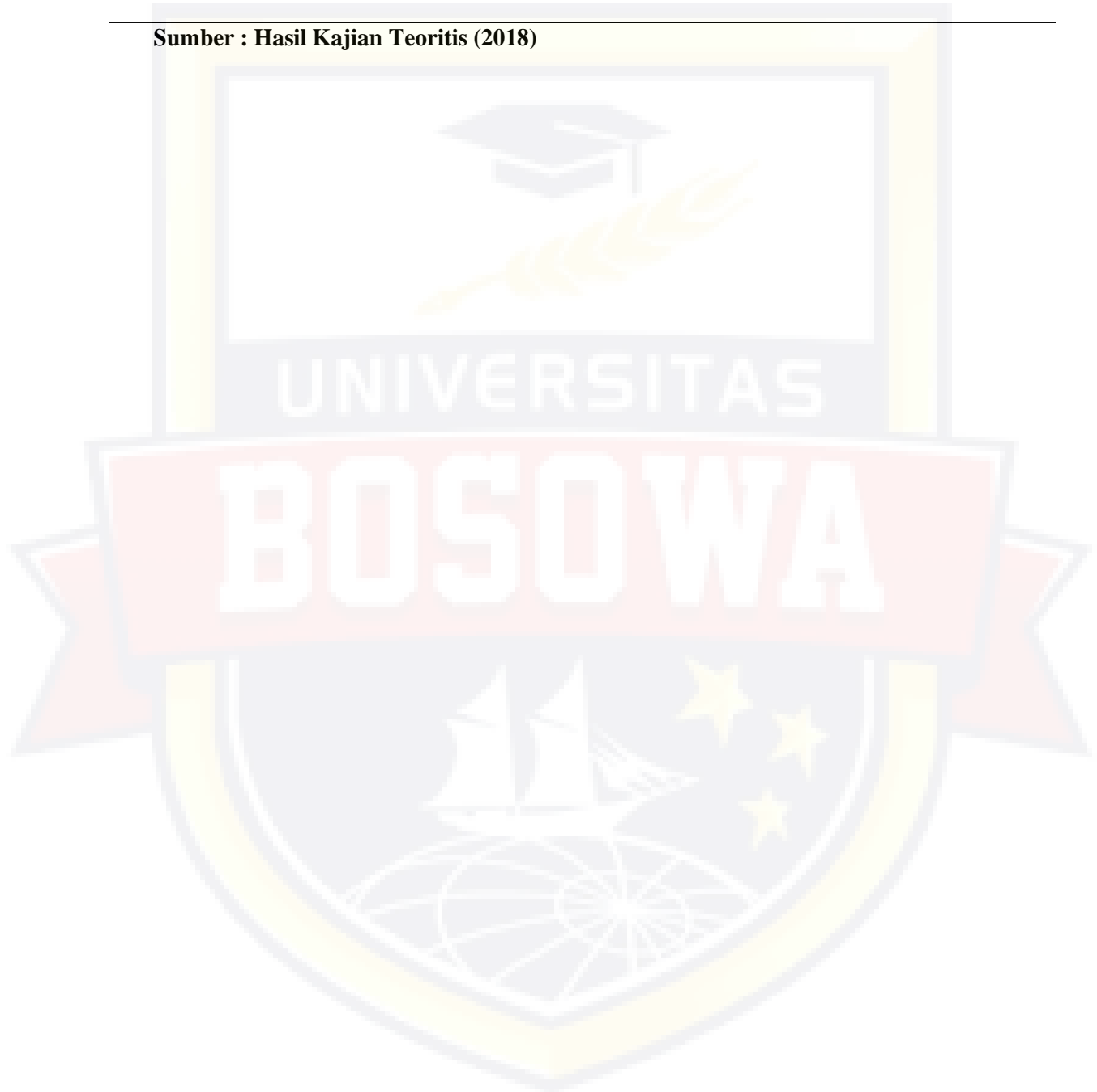
Saya sangat senang hasil pekerjaan saya mendapat evaluasi dari pimpinan meskipun ada kritik. Hal ini membuat saya banyak belajar sehingga saya kini dapat mengevaluasi teman yang lainnya,

Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja saya.

Budaya malu sangat diperlukan dalam penyelesaian tugas apapun dikantor saat ini.

Pegawai yang baik adalah pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab dalam bekerja

Sumber : Hasil Kajian Teoritis (2018)



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Karakteristik Responden

Populasi dalam pelaksanaan penelitian adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan dengan jumlah populasi saat ini mencapai 104 Orang, dari jumlah populasi tersebut peneliti menentukan sampel sebanyak 51 orang. Responden penelitian ini terbagi dalam beberapa golongan.

Dari 51 orang responden terdapat 22 orang yang berusia interval 31-40 tahun, 9 orang berusia interval 41-50 tahun, 5 orang berusia kurang dari 30 tahun dan hanya terdapat 2 orang yang berusia interval 51-60 tahun. Hasil ini menunjukkan bahwa sangat sedikit pegawai yang berusia lanjut, Saat pegawai berusia lanjut, mereka harus melakukan banyak penyesuaian. Umumnya prestasi kerja pegawai usia lanjut dan usia muda kurang lebih sama. Kelemahan yang timbul dalam kaitannya dengan usia sering kali diimbangi dengan peningkatan diberbagai segi lain. Contohnya, beberapa pegawai usia lanjut harus bekerja dengan tempo yang lebih lambat, tapi mereka mengimbangi kekurangan ini dengan meningkatkan keterandalan, kualitas pekerjaan, kehadiran, dan upaya lebih besar.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat 28 orang berjenis kelamin laki-laki dan 23 orang berjenis kelamin perempuan yang kesemuanya merupakan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Hasil ini menjelaskan bahwa dengan lebih banyaknya pegawai yang berjenis kelamin laki-laki menunjukkan bahwa dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan

pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh Perangkat Daerah banyak diperankan oleh pegawai yang berjenis kelamin laki-laki.

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Ket
Usia	< 30 Tahun	5 Orang	
	31-40 Tahun	22 Orang	
	41-50 Tahun	9 Orang	
	51-60 Tahun	2 Orang	
Jenis Kelamin	Laki-Laki	28 Orang	
	Perempuan	23 Orang	
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	8 Orang	
	DIPLOMA	7 Orang	
	S1	29 Orang	
	S2	7 Orang	
	S3	-	-
Pangkat/Golongan	I/a		
	I/b		
	I/c	8 Orang	
	I/d		
	II/a		
	II/b	13 Orang	
	II/c		

	II/d	
	III/a	
	III/b	
	III/c	17 Orang
	III/d	
	IV/a	
	IV/b	
	IV/c	13 Orang
	IV/d	
	IV/e	
	0-3 Tahun	4 Orang
	4-8 Tahun	7 Orang
Masa Kerja	9- 15 Tahun	12 Orang
	16 – 30 Tahun	13 Orang
	Lebih Dari 35 Tahun	15 Orang

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2018.

Hasil penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa terdapat 29 orang yang berpendidikan sarjana (S1), 7 orang berpendidikan Magister (S2), 7 orang berpendidikan Diploma dan hanya 8 orang yang berpendidikan SMA/SMK. Tingkat pendidikan seseorang dapat mempengaruhi pengalaman kerja, dengan arti semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai ,maka akan semakin tinggi keahlian dan keterampilan, sehingga pengalaman kerja akan meningkat.

Berdasarkan tabel 4.1 dapat disimpulkan bahwa terdapat 13 orang yang memiliki pangkat/golongan IV (Pembina), 17 orang bergolongan III (Penata), 13 orang bergolongan II (Pengatur) dan hanya terdapat 8 orang yang bergolongan I

(Juru). Hasil ini menunjukkan bahwa responden yang paling banyak adalah responden yang memiliki golongan III (Penata).

Masa kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan terlihat bervariasi, hasil penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa responden yang bekerja selama lebih dari 35 tahun merupakan responden terbanyak, kemudian diikuti oleh responden yang memiliki masa kerja 16-30 tahun. Selanjutnya terdapat 12 orang yang memiliki masa kerja selama 9-15 tahun. Responden dengan masa kerja terendah adalah responden yang memiliki masa kerja 0-3 tahun, responden pada golongan ini juga merupakan responden terkecil. Rendahnya responden pada masa kerja 0-3 tahun di instansi ini menunjukkan bahwa di Sekretariat Daerah pegawainya memiliki masa kerja yang dominan sehingga kaya akan pengalaman dan kompetensi.

B. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel atau lebih dikenal dengan analisa deskriptif merupakan prosedur pengolahan data dengan menggambarkan dan meringkas data secara ilmiah dalam bentuk tabel atau grafik. Sebelum membahas pembuktian hipotesis, secara deskriptif akan dijelaskan mengenai kondisi masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Gaya Kepemimpinan Direktif

Robbins (2015) menyatakan bahwa direktif leadership itu memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan yang mengatut dan mengkoordinasi pekerjaan mereka. Gaya kepemimpinan direktif selanjutnya

ditransformasi menjadi 11 pernyataan, hasil pengukurannya dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2

Persepsi Responden Terhadap Variabel							
Gaya Kepemimpinan Direktif							
Kode	Pernyataan	Persepsi Responden (%)					Rata-Rata
		SS	S	N	TS	STS	
Memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan							
GKD1	Atasan secara langsung meminta para karyawan untuk mempertahankan standar prestasi kerja	52,9	47,1	-	-	-	4,53
GKD2	Pimpinan selalu memberitahukan dengan jelas apa yang harus dikerjakan, dan bagaimana mengerjakannya.	60,8	39,2	-	-	-	4,61
Memberi pedoman yang spesifik							
GKD3	Atasan selalu memberikan instruksi yang jelas kepada karyawan terkait dengan pekerjaan yang harus diselesaikan	66,7	33,3	-	-	-	4,67
GKD4	Pimpinan bersedia memberikan pengawasan secara spesifik pada pegawai dalam menyelesaikan tugas.	47,1	23,5	29,4			4,18
GKD5	Pedoman yang diberikan kepada	54,9	45,1	-	-	-	4,55

pegawai harus dilaksanakan sesuai
instruksi

Meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan

GKD6	Atasan selalu bersikap tegas dalam mengambil keputusan	58,8	41,2	-	-	-	4,59
GKD7	Atasan secara langsung mendorong para karyawan agar pekerjaan dijalankan sesuai jadwal	49	39,2	11,8	-	-	4,37
GKD8	Pimpinan memberikan standar untuk setiap pekerjaan yang diperintahkan kepada bawahan	58,8	41,2	-	-	-	4,59

Mengkoordinasi pekerjaan mereka

GKD9	Pimpinan menetapkan hubungan kerja yang jelas antara satu orang dengan orang lain	52,9	47,1	-	-	-	4,53
GKD10	Pimpinan senantiasa memberikan instruksi untuk mengkoordinasikan pekerjaan yang diluar kemampuan pegawai	52,9	45,1	2	-	-	4,51

Sumber : Output SPSS 24 (Lampiran 4)

Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa pernyataan gaya kepemimpinan direktif ditransformasi menjadi 10 pernyataan dengan 4 indikator. Hasil analisis frekuensi menunjukkan bahwa pernyataan yang berpengaruh paling tinggi terhadap variabel gaya kepemimpinan direktif adalah GKD3 (Atasan selalu memberikan instruksi yang jelas kepada pegawai terkait dengan pekerjaan yang harus diselesaikan) dengan meannya mencapai 4,67. Selanjutnya diikuti oleh pernyataan GKD2 (Pimpinan selalu memberitahukan dengan jelas apa yang harus dikerjakan, dan bagaimana mengerjakannya) dengan meannya mencapai 4.61.

Selanjutnya diikuti oleh pernyataan GKD6 (Atasan selalu bersikap tegas dalam mengambil keputusan) dengan meannya mencapai 4.59. Kemudian pernyataan GKD8 (Pimpinan memberikan standar untuk setiap pekerjaan yang diperintahkan kepada bawahan) dengan meannya mencapai 4.59. Selanjutnya diikuti oleh pernyataan GKD5 (Pedoman yang diberikan kepada pegawai harus dilaksanakan sesuai instruksi).

Kemudian pernyataan GKD1 (Atasan secara langsung meminta para karyawan untuk mempertahankan standar prestasi kerja) dengan meannya 4.53. Selanjutnya pernyataan GKD9 (Pimpinan menetapkan hubungan kerja yang jelas antara satu orang dengan orang lain) dengan meannya 4.53. Kemudian pernyataan GKD10 (Pimpinan senantiasa memberikan instruksi untuk mengkoordinasikan pekerjaan yang diluar kemampuan pegawai) dengan meannya mencapai 4.51. Selanjutnya pernyataan GKD7 (Atasan secara langsung mendorong para karyawan agar pekerjaan dijalankan sesuai jadwal) dengan meannya mencapai 4.37. Hasil analisis menunjukkan bahwa pernyataan GKD4 merupakan pernyataan yang paling kecil pengaruhnya terhadap variabel gaya kepemimpinan direktif.

2. Motivasi Internal

Hasibuan (2013) Yang dimaksud dengan motivasi intrinsik adalah motif - motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam setiap diri individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Motivasi internal akan diukur melalui indikator yang disampaikan oleh Sutrisno (2010:116) yakni: a) Keinginan untuk dapat hidup; b) Keinginan untuk dapat memiliki; c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan; d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan dan e) Keinginan untuk berkuasa. Motivasi internal

selanjutnya ditransformasi menjadi 11 pernyataan, hasil pengukurannya dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3

Persepsi Responden Terhadap Variabel							
Motivasi Internal							
Kode	Pernyataan	Persepsi Responden (%)					Rata-Rata
		SS	S	N	TS	STS	
Keinginan untuk dapat hidup							
MI1	Saya bekerja disini karena gaji dan bonus yang didapatkan melebihi gaji tempat kerja saya sebelumnya	64,7	35,3	-	-	-	4,65
MI2	Pekerjaan ini sangat sesuai dengan kondisi kehidupan dan kemampuan saya saat ini	58,8	41,2	-	-	-	4,59
Keinginan untuk dapat memiliki							
MI3	Pekerjaan saya saat ini sudah lama saya impikan sehingga saya tidak mau lagi mencari pekerjaan lainnya	52,9	47,1	-	-	-	4,53
MI4	Saya senantiasa bekerja keras demi percepatan kenaikan pangkat	58,8	41,2	-	-	-	4,59
MI5	Saya bekerja ditempat ini karena saya merasa ini pekerjaan yang sangat menantang dan tujuan saya sangatlah jelas untuk pengembangan diri	51	49	-	-	-	4,51

Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Perasaan Senang akan muncul

MI6	ketika saya memperoleh pujian dari apa yang dikerjakan.	52,9	45,1	2	-	-	4,51
-----	--	------	------	---	---	---	------

Tunjangan dan bonus yang

MI7	diterima menjadikan saya lebih semangat dalam bekerja	51	47	2	-	-	4,49
-----	--	----	----	---	---	---	------

Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Saya selalu berusaha agar teman-

MI8	teman menjalankan ide-ide saya dalam bekerja	29,4	62,7	5,9	-	-	4,24
-----	---	------	------	-----	---	---	------

Keinginan utama saya adalah
untuk bekerja dan membuktikan

MI9	kepada yang lain jika saya mampu melaksanakan tugas ini dengan baik	51	47,1	2	-	-	4,49
-----	---	----	------	---	---	---	------

Keinginan untuk berkuasa

Saya senang memberikan inspirasi

MI10	produktif kepada teman-teman saya	60,8	37,3	2	-	-	4,59
------	--------------------------------------	------	------	---	---	---	------

Dengan bekerja mengutamakan

MI11	prestasi saya berharap dapat menduduki posisi tertinggi dalam instansi ini	45,1	52,9	2	-	-	4,43
------	--	------	------	---	---	---	------

Sumber : Output SPSS 24 (Lampiran 4)

Variabel motivasi internal terdiri dari 5 indikator dan 11 pernyataan, pernyataan MI1 (Saya bekerja disini karena gaji dan bonus yang didapatkan melebihi gaji tempat kerja saya sebelumnya) merupakan pernyataan yang paling

tinggi pengaruhnya terhadap variabel motivasi internal dengan meannya mencapai 4.65. Kemudian diikuti pernyataan MI2 (Pekerjaan ini sangat sesuai dengan kondisi kehidupan dan kemampuan saya saat ini) dengan meannya mencapai 4.59. Kemudian diikuti pernyataan MI4 (Saya senantiasa bekerja keras demi percepatan kenaikan pangkat) dengan meannya mencapai 4.59. Selanjutnya pernyataan MI10 (Saya senang memberikan inspirasi produktif kepada teman-teman saya) dengan meannya mencapai 4.59. Selanjutnya pernyataan MI3 (Pekerjaan saya saat ini sudah lama saya impikan sehingga saya tidak mau lagi mencari pekerjaan lainnya), selanjutnya pernyataan MI5 (Saya bekerja ditempat ini karena saya merasa ini pekerjaan yang sangat menantang dan tujuan saya sangatlah jelas untuk pengembangan diri) dengan meannya mencapai 4,51, kemudian pernyataan MI6 (Perasaan Senang akan muncul ketika saya memperoleh pujian dari apa yang dikerjakan) dengan meannya mencapai 4.51.

Pernyataan MI7 (Tunjangan dan bonus yang diterima menjadikan saya lebih semangat dalam bekerja) memiliki mean 4.49. Selanjutnya diikuti oleh pernyataan MI9 (Keinginan utama saya adalah untuk bekerja dan membuktikan kepada yang lain jika saya mampu melaksanakan tugas ini dengan baik) dengan meannya 4.49., kemudian diikuti oleh pernyataan MI11 (Dengan bekerja mengutamakan prestasi saya berharap dapat menduduki posisi tertinggi dalam instansi ini) dengan meannya mencapai 4.43. Pernyataan MI8 (Saya selalu berusaha agar teman-teman menjalankan ide-ide saya dalam bekerja) merupakan pernyataan yang berpengaruh paling kecil terhadap variabel motivasi internal dengan meannya hanya 4,24.

3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dalam penelitian ini akan diukur melalui indikator yang disampaikan oleh Robbins dan Judge (2013), membedakan komitmen organisasi atas tiga indikator, yaitu : 1) Komponen afektif (*affective commitment*), Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya; 2) Komponen normatif (*normative commitment*), komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. 3) Komponen berkelanjutan (*continuance commitment*), nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dengan sebuah organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Komitmen organisasi selanjutnya ditransformasi menjadi 11 pernyataan, hasil pengukurannya dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4
Persepsi Responden Terhadap Variabel
Komitmen Organisasi

Kode	Pernyataan	Persepsi Responden (%)					Rata-Rata
		SS	S	N	TS	STS	
<i>Affective Commitment</i>							
KO1	Saya ingin menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini.	64,7	35,3	-	-	-	4,65
KO2	Permasalahan yang terjadi di organisasi ini merupakan masalah saya juga.	60,8	39,2	-	-	-	4,61
KO3	Organisasi ini memiliki masa depan yang lebih baik daripada organisasi lainnya	68,6	31,4	-	-	-	4,69

Normative Commitment

Saya memiliki keinginan untuk
 KO4 selalu bertahan dalam organisasi 58,8 41,2 - - - 4,59
 ini dalam keadaan apapun.

Saya merasa berat dan sedih
 KO5 apabila harus meninggalkan 54,9 45,1 - - - 4,55
 organisasi ini

Disini banyak kenangan yang tidak
 KO6 bisa saya tinggalkan begitu saja 56,9 41,2 2 - - 4,55

Continuance Commitment

Saya tidak akan meninggalkan
 KO7 atasannya saat ini. 60,8 39,2 - - - 4,61

Meskipun ada tawaran kerja yang
 KO8 lebih baik saya tidak akan 52,9 47,1 - - - 4,53
 meninggalkan organisasi ini.

Saya tetap melanjutkan kerja disini
 KO9 karena saya ingin memajukan 54,9 43,1 2 - - 4,53
 organisasi ini

Organisasi ini memberikan
 KO10 jaminan kehidupan berkelanjutan 47,1 51 2 - - 4,45

Sumber : Output SPSS 24 (Lampiran 4)

Hasil analisis frekuensi menunjukkan bahwa pernyataan yang berpengaruh paling tinggi terhadap variabel komitmen organisasi adalah pernyataan KO3 (Organisasi ini memiliki masa depan yang lebih baik daripada organisasi lainnya) dengan meannya mencapai 4,69, kemudian diikuti oleh pernyataan KO1 (Saya ingin menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini). Selanjutnya pernyataan KO2 (Permasalahan yang terjadi di organisasi ini merupakan masalah saya juga)

dengan mean 4.61. Demikian juga pernyataan KO7 (Saya tidak akan meninggalkan atasannya saat ini) dengan meannya 4.61. Selanjutnya pernyataan KO4 (Saya memiliki keinginan untuk selalu bertahan dalam organisasi ini dalam keadaan apapun) dengan meannya mencapai 4.59.

Pernyataan selanjutnya yaitu KO5 (Saya merasa berat dan sedih apabila harus meninggalkan organisasi ini) dengan meannya mencapai 4,55, kemudian diikuti oleh pernyataan KO6 (Disini banyak kenangan yang tidak bisa saya tinggalkan begitu saja), selanjutnya diikuti oleh pernyataan KO8 (Meskipun ada tawaran kerja yang lebih baik saya tidak akan meninggalkan organisasi ini) dengan meannya mencapai 4.53. Kemudian pernyataan KO9 (Saya tetap melanjutkan kerja disini karena saya ingin memajukan organisasi ini) dengan meannya 4.53. Pernyataan KO10 (Organisasi ini memberikan jaminan kehidupan berkelanjutan) merupakan pernyataan yang paling kecil pengaruhnya dengan mean hanya 4.45.

4. Kinerja Pegawai

Sedarmayanti (2013,259) mengatakan bahwa kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral etika. Kinerja pegawai selanjutnya ditransformasi menjadi 11 pernyataan, hasil pengukurannya dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5
Persepsi Responden Terhadap Variabel
Kinerja Pegawai

Kode	Pernyataan	Persepsi Responden (%)					Rata-Rata
		SS	S	N	TS	STS	
Kuantitatif							
KNP1	Saya senantiasa bekerja dengan mengutamakan Proses/tahapan kerja yang benar sehingga kondisi pekerjaan tidak mengalami permasalahan dikemudian hari.	60,8	39,2	-	-	-	4,61
KNP2	Saya sangat mempertimbangkan waktu dalam bekerja sehingga pekerjaan dapat terselesaikan secara efisien dan tepat waktu	66,7	33,3	-	-	-	4,67
KNP3	Jumlah kesalahan yang saya lakukan hamper tidak pernah, kecuali ada tugas yang baru pertama kali saya pekerjakan	58,8	41,2	-	-	-	4,59
KNP4	Jumlah dan jenis pekerjaan saya saat ini tergolong banyak dan relative sulit, tapi saya yakin mampu menyelesaikannya dengan baik.	54,9	45,1	-	-	-	4,55
Kualitatif							
KNP5	Kualitas hasil pekerjaan	58,8	41,2	-	-	-	4,59

senantiasa dalam kategori baik

dan senantiasa mendapatkan

apresiasi pimpinan

Rekan kerja senantiasa memberi

KNP6 dukungan dan perhatian dalam menyelesaikan pekerjaan saya 62,7 33,3 3,9 - - 4,59

Saya harus bekerja dengan tepat

KNP7 waktu dan pekerjaannya juga harus selesai tepat waktu. 47,1 23,5 29,4 - - 4,18

Kemampuan dan ketrampilan

bekerja saya terbukti mampu

KNP8 menyelesaikan setiap permasalahan sehingga saya 52,9 47,1 - - - 4,53

mendapat kenaikan pangkat dari pimpinan.

Saya sangat senang hasil

pekerjaan saya mendapat

evaluasi dari pimpinan meskipun

KNP9 ada kritik. Hal ini membuat saya banyak belajar sehingga saya 52,9 45,1 2 - - 4,51

kini dapat mengevaluasi teman

yang lainnya,

Dalam menyelesaikan suatu

pekerjaan, saya mampu

KNP10 bekerjasama dengan rekan kerja 49 49 2 - - 4,47

saya.

Budaya malu sangat diperlukan

KNP11 dalam penyelesaian tugas apapun 51 45,1 3,9 - - 4,47

dikantor saat ini.

	Pegawai yang baik adalah							
KNP12	pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab dalam bekerja	56,9	41,2	2	-	-		4,55

Sumber : Output SPSS 24 (Lampiran 4)

Pengukuran variabel kinerja pegawai diukur melalui 2 indikator yang selanjutnya ditransformasi menjadi 12 item pernyataan, hasil analisis menunjukkan bahwa pernyataan KNP2 (Saya sangat mempertimbangkan waktu dalam bekerja sehingga pekerjaan dapat terselesaikan secara efisien dan tepat waktu) merupakan pernyataan yang berpengaruh paling tinggi dengan mean mencapai 4,67. Kemudian diikuti oleh pernyataan KNP1 (Saya senantiasa bekerja dengan mengutamakan Proses/tahapan kerja yang benar sehingga kondisi pekerjaan tidak mengalami permasalahan dikemudian hari) dengan mean mencapai 4,61. Selanjutnya pernyataan KNP3 (Jumlah kesalahan yang saya lakukan hamper tidak pernah, kecuali ada tugas yang baru pertama kali saya pekerjakan) dengan mean 4,59. Selanjutnya pernyataan KNP5 (Kualitas hasil pekerjaan senantiasa dalam kategori baik dan senantiasa mendapatkan apresiasi pimpinan), kemudian diikuti oleh pernyataan KNP6 (Rekan kerja senantiasa memberi dukungan dan perhatian dalam menyelesaikan pekerjaan saya) dengan mean mencapai 4,59.

Pernyataan yang selanjutnya yakni KNP12 (Pegawai yang baik adalah pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab dalam bekerja) dengan mean yang hanya mencapai 4,55, selanjutnya diikuti oleh pernyataan KNP8 (Kemampuan dan ketrampilan bekerja saya terbukti mampu menyelesaikan setiap permasalahan sehingga saya mendapat kenaikan pangkat dari pimpinan) dengan mean mencapai

4,53. Kemudian pernyataan KNP9 (Saya sangat senang hasil pekerjaan saya mendapat evaluasi dari pimpinan meskipun ada kritik. Hal ini membuat saya banyak belajar sehingga saya kini dapat mengevaluasi teman yang lainnya) dengan mean mencapai 4,51. Kemudian pernyataan KNP10 (Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja saya) dengan mean 4,47, demikian juga pernyataan KNP11 (Budaya malu sangat diperlukan dalam penyelesaian tugas apapun dikantor saat ini) dengan mean hanya 4,47. Hasil analisis menunjukkan bahwa pernyataan KNP7 (Saya harus bekerja dengan tepat waktu dan pekerjaannya juga harus selesai tepat waktu) merupakan pernyataan yang berpengaruh paling kecil terhadap variabel kinerja pegawai dengan mean yang hanya 4,18.

C. Pengujian Kualitas Instrumen

1. Uji Validitas

Setelah mengumpulkan kuesioner dari responden, kemudian dilakukan uji validitas kembali terhadap data yang diperoleh. Validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas ini dapat dilakukan dengan melihat nilai korelasi antara skor masing-masing item dalam kuesioner dengan total skor yang ingin diukur, yaitu menggunakan total *pearson correlation* dalam SPSS 24. Jika nilai *total correlation* $< 0,025$ pada uji satu arah maka dikatakan valid dan jika korelasi dibawah r-tabel maka dikatakan tidak valid. nilai r-tabel dalam penelitian ini ditetapkan 0,238 dan untuk penelitian ini menggunakan alat analisis berupa SPSS 24 (*Statistical Package for Social Science 24*). Hasil uji validitas data dapat dilihat pada table berikut ini :

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Kode	(r-hitung)	(r-tabel)	Hasil Pengujian
Gaya	GKD1	0,331	0,238	Valid
Kepemimpinan Direktif	GKD2	0,710	0,238	Valid
	GKD3	0,731	0,238	Valid
	GKD4	0,728	0,238	Valid
	GKD5	0,689	0,238	Valid
	GKD6	0,742	0,238	Valid
	GKD7	0,388	0,238	Valid
	GKD8	0,742	0,238	Valid
	GKD9	0,498	0,238	Valid
	GKD10	0,430	0,238	Valid
	Motivasi Internal	MI1	0,515	0,238
MI2		0,576	0,238	Valid
MI3		0,611	0,238	Valid
MI4		0,591	0,238	Valid
MI5		0,635	0,238	Valid
MI6		0,677	0,238	Valid
MI7		0,571	0,238	Valid
MI8		0,314	0,238	Valid
MI9		0,397	0,238	Valid

	MI10	0,403	0,238	Valid
	MI11	0,385	0,238	Valid
Komitmen	KO1	0,244	0,238	Valid
Organisasi	KO2	0,660	0,238	Valid
	KO3	0,538	0,238	Valid
	KO4	0,785	0,238	Valid
	KO5	0,651	0,238	Valid
	KO6	0,666	0,238	Valid
	KO7	0,579	0,238	Valid
	KO8	0,738	0,238	Valid
	KO9	0,637	0,238	Valid
	KO10	0,515	0,238	Valid
Kinerja	KNP1	0,709	0,238	Valid
Pegawai	KNP2	0,666	0,238	Valid
	KNP3	0,607	0,238	Valid
	KNP4	0,661	0,238	Valid
	KNP5	0,629	0,238	Valid
	KNP6	0,576	0,238	Valid
	KNP7	0,786	0,238	Valid
	KNP8	0,565	0,238	Valid
	KNP9	0,547	0,238	Valid
	KNP10	0,463	0,238	Valid
	KNP11	0,387	0,238	Valid
	KNP12	0,343	0,238	Valid

Sumber : Output SPSS 24, 2018 (Lampiran 3)

Dari tabel di atas juga menunjukkan bahwa semua item pertanyaan tersebut memiliki nilai *total pearson correlation* dibawah r-tabel. Sehingga dapat dikatakan bahwa semua butir instrument tersebut sudah valid dan semuanya diikutkan dalam pengukuran.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat ukur dapat diandalkan untuk digunakan lebih lanjut. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien *cronbach's alpha*, di mana menurut Ghozali (2005:133) bahwa instrument dikatakan reliabel jika memiliki koefisien *cronbach's alpha* sama dengan 0,60 atau lebih. Hasil uji reliabelitas data melalui SPSS 24 dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.7
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif

Reliability Statistics		
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
.786	.804	10

Sumber : Output SPSS 24, Lampiran 6 (2018)

Berdasarkan tabel diatas hasil uji reliabilitas variabel gaya kepemimpinan direktif di atas nilai *cronbach's alpha* mencapai angka 0,786 yaitu lebih besar dari 0,60. Berdasarkan ketentuan di atas maka indikator- indikator dalam variabel gaya kepemimpinan direktif dikatakan reliabel. Selanjutnya hasil uji reliabilitas variabel motivasi internal dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.8
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Internal

Reliability Statistics

<i>Cronbach's Alpha</i>		
<i>Based on</i>		
<i>Standardized</i>		
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Items</i>	<i>N of Items</i>
.675	.689	11

Sumber : Output SPSS 24, Lampiran 6 (2018)

Berdasarkan tabel diatas hasil uji reliabilitas variabel motivasi internal di atas nilai *cronbach's alpha* mencapai angka 0,675 yaitu lebih besar dari 0,60.

Berdasarkan ketentuan di atas maka indikator- indikator dalam variabel motivasi internal dikatakan reliabel. Selanjutnya hasil uji reliabilitas variabel komitmen organisasi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.9
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi

Reliability Statistics

<i>Cronbach's Alpha</i>		
<i>Based on</i>		
<i>Standardized</i>		
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Items</i>	<i>N of Items</i>
.795	.794	10

Sumber : Output SPSS 24, Lampiran 6 (2018)

Berdasarkan tabel diatas hasil uji reliabilitas variabel komitmen organisasi di atas nilai *cronbach's alpha* mencapai angka 0,795 yaitu lebih besar dari 0,60.

Berdasarkan ketentuan di atas maka indikator- indikator dalam variabel motivasi

internal dikatakan reliabel. Selanjutnya hasil uji reliabilitas variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai

Reliability Statistics		
<i>Cronbach's Alpha</i>		
<i>Based on</i>		
<i>Standardized</i>		
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Items</i>	<i>N of Items</i>
.784	.788	12

Sumber : Output SPSS 24, Lampiran 6 (2018)

Berdasarkan tabel diatas hasil uji reliabilitas variabel kinerja pegawai di atas nilai *cronbach's alpha* mencapai angka 0,784 yaitu lebih besar dari 0,60. Berdasarkan ketentuan di atas maka indikator- indikator dalam variabel motivasi internal dikatakan reliabel.

Kesimpulannya adalah hasil uji reliabilitas instrumen kesemua variabel penelitian menunjukkan bahwa, penelitian mempunyai koefisien keadaan/alpha lebih besar dari 0,7 sehingga semua instrumen dinyatakan *reliabel*, dengan demikian data penelitian tersebut bersifat valid dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

D. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinearitas

Ghozali (2013) menyatakan uji multikolinearitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Uji Multikolinearitas digunakan untuk mendeteksi ada atau

tidaknya multikolinearitas. Pengujian ini dilakukan dengan cara dengan melihat VIF (*Variance Inflation Factors*) dan nilai tolerance. Jika tolerance $> 0,10$ dan nilai VIF < 10 maka dinyatakan tidak terjadi korelasi sempurna antara variabel independen dan sebaliknya. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.11
Hasil Pengujian Multikolinearitas

Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Direktif	0,289	3,456	Non Multikol
Motivasi Internal	0,272	3,679	Non Multikol
Komitmen Organisasi	0,215	4,652	Non Multikol

Sumber : Hasil analisis data SPSS 24, 2018 (Lampiran 7)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa angka *tolerance* dari variabel independen semuanya menunjukkan angka $> 0,10$, hal ini berarti bahwa tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Kemudian angka *variabel inflation factor* (VIF) tidak ada satupun dari variabel independen yang menunjukkan angka < 10 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi multikolinearitas antara variabel independen tersebut.

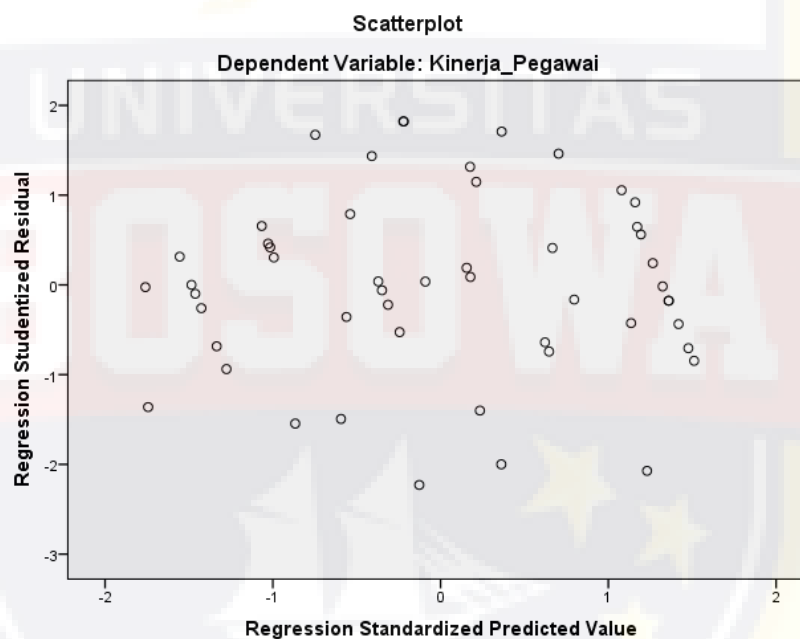
2. Uji Heterokedastisitas

Heterokedastisitas diuji dengan menggunakan grafik *scatterplot*. Jika titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang), maka terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, titik-titik menyebar di

atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas ditunjukkan pada gambar di bawah ini.

Berdasarkan gambar tersebut tampak bahwa persebaran data tidak membentuk pola yang jelas, titik-titik data menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas dalam model regresi.

Gambar 4.1
Grafik Scatterplot Penelitian



Sumber : Hasil analisis data SPSS 24, 2018 (Lampiran 8)

3. Uji Normalitas

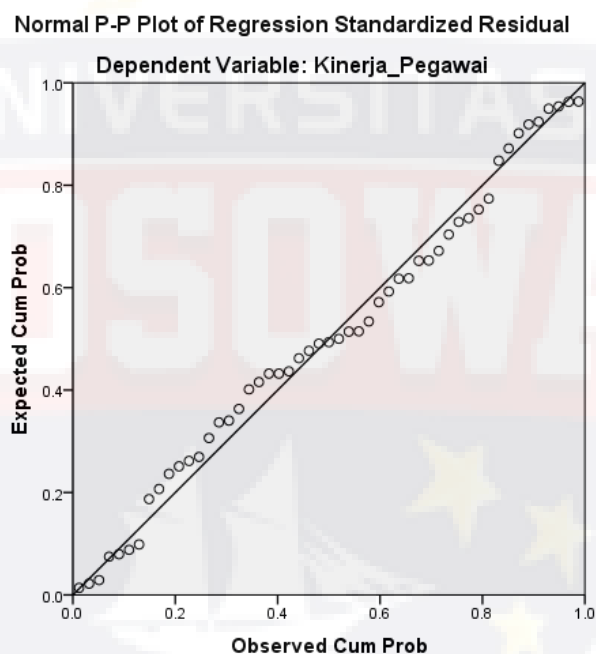
Untuk menguji atau mendeteksi normalitas ini, diketahui dari tampilan *normal probability plot*. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak

mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Berdasarkan grafik *normal probability plot* seperti yang disajikan pada gambar dibawah.

Berdasarkan gambar tersebut terlihat bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan tetap mengikuti arah garis diagonal. dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

Gambar 4.2

Grafik Normal Probability Plot Penelitian



Sumber : Hasil analisis data SPSS 24, 2018 (Lampiran 9)

E. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis secara parsial digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen secara parsial, apakah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel dependen Model hipotesis dalam penelitian ini adalah satu arah/satu sisi, jadi untuk melakukan pengujian hipotesis peneliti akan

ditentukan terlebih dahulu t-tabel pada signifikansi 0,025 melalui rumus berikut ini :

$Df = \text{Jumlah sampel} - (\text{jumlah variabel independen} + \text{variabel independen}) - 1$

$Df = 40 - 4 - 1$

$Df = 35$ pada taraf signifikansi 0,025

t-tabel = 2,030

Hasil pengujian hipotesis secara parsial dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.12
Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	-.121	.192		-.632	.531
	Kepemimpinan_Direktif	.558	.055	.610	10.160	.000
	Motivasi_Internal	.192	.081	.147	2.366	.022
	Komitmen_Organisasi	.276	.071	.272	3.908	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Sumber : Hasil analisis data SPSS 24, 2018 (Lampiran 10)

Untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen gaya kepemimpinan direktif, motivasi internal dan komitmen organisasi secara parsial terhadap variabel dependen kinerja pegawai, dapat dilakukan dengan cara melihat $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ (2,050) dan $\alpha \leq 0,05$. Hasilnya dapat dilihat pada pengujian hipotesis dibawah ini :

1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama dinyatakan bahwa bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Hasil pengujian terhadap variabel gaya kepemimpinan direktif menunjukkan bahwa nilai *unstandardized coefficients* (B) gaya kepemimpinan direktif terhadap kinerja sebesar 0,558 kemudian nilai *t*-hitung sebesar 10,610 > *t*-tabel 2,050 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 < 0,05.

Kesimpulan dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Dengan demikian hipotesis pertama dinyatakan dapat diterima kebenarannya.

2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis kedua dinyatakan bahwa bahwa motivasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Hasil pengujian terhadap variabel motivasi internal menunjukkan bahwa nilai *unstandardized coefficients* (B) motivasi internal terhadap kinerja sebesar 0,192 kemudian nilai *t*-hitung sebesar 2,366 > *t*-tabel 2,050 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,022 < 0,05.

Kesimpulan dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi internal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Dengan demikian hipotesis kedua dinyatakan dapat diterima kebenarannya.

3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ketiga dinyatakan bahwa bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Hasil pengujian terhadap variabel komitmen organisasi menunjukkan bahwa nilai *unstandardized coefficients* (B) komitmen organisasi terhadap kinerja sebesar 0,276 kemudian nilai t-hitung sebesar 3,908 > t-tabel 2,050 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$.

Kesimpulan dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Dengan demikian hipotesis ketiga dinyatakan dapat diterima kebenarannya.

F. Analisis Regresi Linear Berganda

Pengujian pengaruh gaya kepemimpinan direktif, motivasi internal dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Teknik ini digunakan untuk meramalkan pengaruh dua variabel atau lebih variabel bebas (X) terhadap sebuah variabel terikat (Y) atau untuk membuktikan bahwa terdapat atau tidak terdapatnya hubungan antara dua variabel atau lebih variabel bebas dengan sebuah variabel terikat. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.13
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	-.121	.192		-.632	.531
	Kepemimpinan_Direktif	.558	.055	.610	10.160	.000
	Motivasi_Internal	.192	.081	.147	2.366	.022
	Komitmen_Organisasi	.276	.071	.272	3.908	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Sumber : Hasil analisis data SPSS 24, 2018 (Lampiran 10)

Berdasarkan hal tersebut maka dapat dirumuskan persamaan regresi linear sebagai berikut :

$$\mathbf{KNP = - 0,121 + 0,558GKD + 0,192MI + 0,276KO}$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi linear berganda tersebut dapat diuraikan bahwa :

1. Nilai konstanta sebesar -0,121 menyatakan bahwa jika variabel independen gaya kepemimpinan direktif, motivasi internal dan komitmen organisasi tidak ada, maka kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan akan turun sebesar 0,121 satuan.
2. Nilai koefisien gaya kepemimpinan direktif sebesar 0,558 berarti bahwa setiap terjadi kenaikan 1 skor gaya kepemimpinan direktif, maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan sebesar 0,558 satuan.

3. Nilai koefisien motivasi internal sebesar 0,192 berarti bahwa setiap terjadi kenaikan 1 skor motivasi internal pegawai, maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan sebesar 0,192 satuan.
4. Nilai koefisien komitmen organisasi sebesar 0,276 berarti bahwa setiap terjadi kenaikan 1 skor komitmen organisasi pegawai, maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan sebesar 0,276 satuan.

G. Pengujian Koefisien Determinasi

Pengujian koefisien determinasi digunakan untuk menerangkan seberapa besar pengaruh dari seluruh variabel independen gaya kepemimpinan direktif, motivasi internal dan komitmen organisasi terhadap variabel dependen kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. nilai Koefisien Determinasi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.14
Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.975 ^a	.951	.948	.069640234800

a. Predictors: (Constant), Komitmen_Organisasi,

Kepemimpinan_Direktif, Motivasi_Internal

b. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Sumber : Hasil analisis data SPSS 24, 2018 (Lampiran 10)

Tabel dibawah ini menunjukkan bahwa hasil pengujian koefisien determinasi adalah sebesar 0,951. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen gaya kepemimpinan direktif, motivasi internal dan komitmen organisasi terhadap variabel dependen kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan adalah sebesar 95,1 %, sedangkan sisanya 4,9 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Angka R sebesar 975^a menggambarkan korelasi atau hubungan variabel terikat dengan variabel bebas artinya adanya hubungan yang positif dan erat antara gaya kepemimpinan direktif, motivasi internal dan komitmen organisasi dengan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan sebesar 97,5 %, kekuatan korelasi tersebut termasuk kategori sangat kuat.

H. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan

Suwanto (2011 : 157) menyatakan Gaya kepemimpinan direktif ini membuat bawahan agar tau apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan member bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

Kesimpulan dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Nilai koefisien gaya kepemimpinan direktif sebesar 0,558 berarti bahwa setiap terjadi kenaikan 1 skor gaya kepemimpinan direktif, maka akan diikuti oleh kenaikan

kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan sebesar 0,558 satuan.

Semakin tinggi gaya kepemimpinan seorang pemimpin maka semakin tinggi juga kinerja pegawai. Pegawai akan merasa nyaman dalam bekerja apabila seorang pemimpin mampu memberikan arahan atau bimbingan dalam bekerja secara spesifik dan jelas kepada pegawai. Hal ini secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai, karena akan sangat merasa nyaman dalam bekerja dan dapat memahami apa yang diharapkan oleh pimpinan ataupun perusahaan sehingga pegawai mampu menjalankan pekerjaannya sesuai dengan standar. Atau bisa dikatakan seorang pemimpin yang baik dan memiliki kepedulian terhadap bawahannya akan meningkatkan kinerja. Maka dari itu gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dalam kepemimpinan direktif di Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengetahui apa yang menjadi harapan pimpinannya dan pemimpin tersebut menyatakan kepada bawahannya bagaimana dapat melaksanakan tugas. Pemimpin juga memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberikatahukan jadwal kerja yang harus diselesaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

Hasil penelitian ini telah mendapatkan dukungan empiris sebelumnya misalnya Agung ia (2018) menemukan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan direktif yang dimiliki oleh seorang pemimpin maka akan meningkatkan kinerja

karyawan. Karyawan akan sangat merasa nyaman dalam bekerja apabila seorang pemimpin dapat mencairkan suasana dalam bekerja, dekat dengan karyawan, dan mampu mengarahkan kinerja karyawannya dengan baik dan spesifik. Sehingga karyawan tersebut dapat memahami job desknya masing-masing. Demikian juga Penelitian Christian, dkk (2013) menemukan bahwa gaya Kepemimpinan Direktif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan Direktif secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan Direktif sangat penting dibutuhkan oleh karyawan pada PT. Astra International Tbk – Daihatsu Malang guna terciptanya kinerja karyawan yang maksimal. Gaya kepemimpinan tersebut guna memberikan petunjuk spesifik untuk kinerja karyawan. Hasil penelitian Ferry Supriady (2015) juga mendukung hasil penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit. Hal ini memberikan makna bahwa semakin baik gaya kepemimpinan direktif yang diterapkan maka kinerja prajurit juga akan semakin meningkat.

2. Pengaruh Motivasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan

Hasibuan (2013) Yang dimaksud dengan motivasi intrinsik adalah motif - motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam setiap diri individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Kesimpulan dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi internal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Nilai koefisien komitmen organisasi sebesar 0,276 berarti bahwa setiap terjadi kenaikan 1 skor komitmen

organisasi pegawai, maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan sebesar 0,276 satuan.

Hasil kajian teoritis sesuai dengan hasil penelitian ini seperti yang disampaikan oleh (Sutrisno 2010:116). “Motivasi internal adalah suatu dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang, motivasi internal berperan sangat penting dalam menciptakan prestasi kerja yang tinggi. Motivasi internal ini sendiri sudah terbentuk dalam diri seseorang. Banyak hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi internal dalam diri seseorang seperti memberikan reward atau penghargaan kepada karyawan yang memberikan kinerja yang optimal dan di atas standar perusahaan, memberikan promosi jabatan kepada karyawan berprestasi, serta memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan kepada karyawan yang berpotensi, dan sebagainya

Motivasi internal Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan berperan sangat penting dalam menciptakan prestasi kerja yang tinggi dan kinerja yang optimal secara terus menerus. Motivasi internal ini sendiri sudah terbentuk dalam diri seseorang. Banyak hal yang telah dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan untuk meningkatkan motivasi internal dalam diri pegawai seperti memberikan reward atau penghargaan kepada pegawai yang memberikan kinerja yang optimal dan di atas standar, memberikan promosi jabatan kepada pegawai berprestasi, serta memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan kepada pegawai yang berpotensi, dan sebagainya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan Jane dan Djudi (2018) yang berjudul “*Pengaruh Motivasi Internal dan Eksternal Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Indomarco Prismatama*

Distribution Centre Bogor) menemukan bahwa motivasi Internal memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan. Dapat disimpulkan bahwa apabila terjadi peningkatan Motivasi Internal maka Kinerja Karyawan juga akan mengalami peningkatan. Selanjutnya penelitian Dedy, dkk. (2016) juga mendukung hasil penelitian ini yang hasilnya motivasi internal (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Trubaindo Coal Mining Kutai Barat. Motivasi internal perencanaan kerja merupakan elemen yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Trubaindo Coal Mining Kutai Barat, oleh karena itu karyawan diharapkan lebih memperhatikan struktur perencanaan kerja yang dibuat oleh perusahaan.

Penelitian Arooj & Momina (2016) juga mendukung hasil penelitian bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik berkorelasi positif dengan kinerja tugas. Jadi penelitian ini mendukung hasil bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kinerja tugas karyawan dan motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Studi ini juga menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai pajak.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan

Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan Komitmen Organisasi sebagai suatu keadaan karyawan memihak kepada perusahaan tertentu dan tujuan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam perusahaan itu. Dengan kata lain, komitmen organisasional berkaitan dengan keinginan karyawan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi perusahaan. Kejelasan tujuan dan

kebijakan yang diterapkan oleh organisasi, turut mempengaruhi komitmen pegawai di dalam menjalankan tugas.

Kesimpulan dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Nilai koefisien komitmen organisasi sebesar 0,276 berarti bahwa setiap terjadi kenaikan 1 skor komitmen organisasi pegawai, maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan sebesar 0,276 satuan.

Secara teoritis hasil penelitian ini sesuai dengan kajian teori yang disampaikan Siagian (2013), banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi publik. Beberapa faktor di antaranya adalah komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Mangkunegara (2013) juga berpendapat bahwa kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya tidak terlepas dari faktor pribadi dan faktor lingkungan organisasi. Faktor pribadi seperti motivasi kerja dan kemampuan kerja, dan komitmen organisasional sedangkan faktor-faktor yang berasal dari luar seperti faktor kepemimpinan dalam lingkungan pekerjaan tersebut.

Kemudian secara empiris hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Kusmawati (2017) dengan judul *Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung* hasil dari penelitian ini ada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung. Kemudian hasil Penelitian Zalim & Noor (2017) dengan judul *The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance* menemukan bahwa semua komponen komitmen organisasi

muncul sebagai faktor pendukung dan berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya Penelitian Endang, *et. al.* (2016) dengan judul “*The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Job Involvement, Knowledge Sharing, and Employee Performance: A Study on Regional Telecommunications Employees of PT. Telkom East Nusa Tenggara Province, Indonesia*”, juga menemukan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*; dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian tersebut ternyata berbanding terbalik dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lintang (2013) salah satu hasilnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak ada pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di perusahaan.

BOSOWA



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Adapun kesimpulan yang berhasil dihimpun peneliti yang sebelumnya telah melewati hasil pengujian, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan direktif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Gaya kepemimpinan direktif mampu berkontribusi meningkatkan kinerja pegawai dengan cara pimpinan memberikan instruksi yang jelas kepada pegawai terkait dengan pekerjaan yang harus diselesaikan.
2. Motivasi internal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Tunjangan kinerja dan gaji yang diberikan kepada pegawai mampu membangkitkan motivasi internal pegawai untuk bekerja dengan baik tanpa adanya paksaan dari pihak manapun.
3. Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Jaminan masa depan yang lebih baik yang berupa kenaikan pangkat maupun jenjang karir yang lebih tinggi merupakan persepsi responden yang mampu membangkitkan komitmen pegawai dalam bekerja di instansi ini.

B. Saran-Saran

Saran sangat diperlukan untuk perkembangan kelimuan maupun organisasi yang berkelanjutan, adapun saran yang dapat diberikan oleh peneliti yakni :

1. Pemimpin hendaknya lebih memperhatikan gaya kepemimpinan yang dilakukan karena hal tersebut menggambarkan berpengaruh pada motivasi kerja yang kemudian berimbas pada kinerja karyawan yang mana pada akhirnya berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Untuk meningkatkan komitmen pegawai di instansi ini perlu dicetuskan program-program yang lebih modern misalnya dengan memberikan insentif maupun bonus bepergian ke luar negeri.
2. Hasil analisis menunjukkan bahwa pernyataan GKD4 (Pimpinan bersedia memberikan pengawasan secara spesifik pada pegawai dalam menyelesaikan tugas) merupakan pernyataan yang paling kecil pengaruhnya terhadap variabel gaya kepemimpinan direktif. Hal ini merupakan masukan bagi pimpinan agar meningkatkan pengawasan pada pegawai dalam menyelesaikan tugas sehingga pegawai tidak bekerja dibawah ketentuan standar kerja.
3. Pernyataan MI8 (Saya selalu berusaha agar teman-teman menjalankan ide-ide saya dalam bekerja) merupakan pernyataan yang berpengaruh paling kecil terhadap variabel motivasi internal dengan meannya hanya 4,24. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa pegawai yang mengusahakan agar ide-idenya diterima oleh pegawai lainnya, ide seperti ini hendaknya disaring terlebih dahulu agar tidak ada yang merasa dirugikan.
4. Pernyataan KO10 (Organisasi ini memberikan jaminan kehidupan berkelanjutan) merupakan pernyataan yang paling kecil pengaruhnya dengan mean hanya 4.45. Komitmen pegawai di instansi ini masih rendah karena disebabkan masih kurangnya jaminan pada keluarga dari instansi, sehingga

diperlukan upaya strategis dalam mengatasi permasalahan ini, karena kewenangan instansi sangat terbatas.

5. KNP7 (Saya harus bekerja dengan tepat waktu dan pekerjaannya juga harus selesai tepat waktu) merupakan pernyataan yang berpengaruh paling kecil terhadap variabel kinerja pegawai dengan mean yang hanya 4,18.
6. Bagi peneliti selanjutnya sebaiknya jika ingin meneliti mengenai judul yang sama sebaiknya menambahkan variabel intervening ataupun variabel moderator kedalam penelitiannya.
7. Hasil penelitian perlu dikembangkan lebih lanjut dengan peneliti yang lain atau menambah item-item variabel dari penelitian ini untuk dapat mengetahui apa saja yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

BOSOWA



DAFTAR PUSTAKA

- Agung Nugroho. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif Dan Motivasi Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Antareja Prima Antaran Yogyakarta)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Arooj Makki & Momina Abid. (2017). *Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee's Task Performance*. Studies in Asian Social Science Vol. 4, No. 1; 2017 Published by Sciedu Press 38 ISSN 2330-2143 E-ISSN 2330-2151.
- Allen and Meyer. (2013). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuanance and Normative Commitment to Organization*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Agustian, R. (2011). *Intensi Turnover pada Karyawan Kontrak Ditinjau Dari Job Insecurity dan Status Perkawinan*. Skripsi (tidak diterbitkan). Semarang: Universitas Katolik Soegijapranata.
- Christian Bayu Putra Hamidah Nayati Utami Mochammad Soe'oad Hakam. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Dan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Astra Internasional Tbk. Daihatsu Malang)*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 2 No.2 Juni 2013.
- Caroline, O. and Susan. (2014). *Influence of Career Development on Employee Performance in The Public University, A Case of Kenyatta University*. International Journal of Sciences Management and Entrepreneurship, 1(2), pp: 1-16.
- Danang Sunyoto. (2012). *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran*. Cetakan Pertama. CAPS. Yogyakarta.
- Dedy Nor, LCA. Robin Jonathan, Elfreda Aplonia Lau. (2016). *Pengaruh Motivasi Internal Dan External Terhadap Kinerja Karyawan PT..Trubaindo Coal Mining Di Kutai Barat*. Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda.
- Edy, Sutrisno. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Jakarta.
- Jane Christin Djudi Mukzam. (2017). *Pengaruh Motivasi Internal Dan Eksternal Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Indomarco Prismaatama Distribution Centre Bogor)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 50 No. 5 September 2017.

- David, Fred, R. (2011). *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*. Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta.
- Davis, Keith dan Newstrom. (2000). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi ketujuh. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Darmawan, H. D. (2013). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta. Surabaya.
- Endang Eviline, Giri, Umar Nimran, Djamhur Hamid, Mochammad Al Musadieg. (2016). *The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Job Involvement, Knowledge Sharing, and Employee Performance: A Study on Regional Telecommunications Employees of PT Telkom East Nusa Tenggara Province, Indonesia*. International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS), Copyright © Pakistan Society of Business and Management Research.
- Ferry Supriady. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja (Studi Pada Prajurit Markas Komando Pangkalan Tni Angkatan Laut Palu)*. E-Jurnal Katalogis, Volume 3 Nomor 1, Januari 2015 Hlm 66-74 ISSN: 2302-2019.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Handoko, T. Hani. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Harbani, Pasolong. (2010). *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta. Bandung.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2014). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Kusmawati Komalasari. (2017). *Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung*. Repository Universitas Pasundan.
- Luthans, Fred. (2012). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Lensufiie, Tikno. (2010). *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*. Erlangga.

- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Mathis, Robert & H. Jackson, John. (2011). *Human Resource Management (edisi 10)*. Salemba Empat. Jakarta.
- Moorhead, Gregory dan Ricky W. Griffin. (2013). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Moehariono. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Mandar Maju. Bandung.
- Mardjuni, Sukmawati. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. II: Mei 2016, CV. Sah Media. Makassar.
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Muogbo, Uju S AFRREV IJAH. (2013). *The Influence of Motivation on Employees' Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State*. An International Journal of Arts and Humanities Bahir Dar, Ethiopia Vol. 2 (3), S/No 7, July, 2013: 134-151 ISSN: 2225-8590 (Print) ISSN 2227-5452 (Online)
- Noe, R.A., et.al. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management 4th Edition*. Mc Graw-Hill. New York.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. (2012). *Organizational Behavior 15th ed*. Prentice Hall. New Jersey.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior Edition 15*. Pearson Education. New Jersey.
- Robbins. Stephen. P., Coulter. Mary. (2012). *Management Eleventh Edition*. England. Jakarta.
- Robbins P. Stephen, Judge A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Salemba Empat. Jakarta.
- Rivai, Veitzal, Ella Jauvani Sagala. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Suwanto. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta. Bandung.

Sugiyono, Prof. Dr. (2015). *Metode Penelitian Manajemen, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi (Mixed Methods), Penelitian Tindakan (Action Research), Penelitian Evaluasi*. Alfabeta. Bandung.

Soemarno, Alim. (2012). *Penelitian Kausalitas Komparatif*. Elearning Unesa. Surabaya.

Sutrisno, Edy. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Jakarta.

Sutrisno, Edy. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Siagian Sondang P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.

Sardiman A.M. (2011). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.

Thoha, Miftah. (2013). *Prilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Implikasinya*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Umam, K. (2012). *Perilaku Organisasi*. CV Pustaka Setia. Bandung.

Wilson, Bangun. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.

Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja (Edisi Ke 3)*. Rajawali Pers. Jakarta.

Yukl, Gary. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. PT. Indeks. Jakarta.

Zainal, Veithzal Rivai, dkk. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. PT Rajagrafindo Persada. Depok.

Zalim Musabah Bakhit Al Zefeiti, Noor Azmi Mohamad. (2017). *The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance*. International Review of Management and Marketing 2017, 7(2), 151-160.