

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Hasil Penelitian

Berdasarkan jawaban responden dalam kuesioner, diperoleh data mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, umur dan pendidikan terakhir. Hasil lengkapnya dapat di lihat dalam tabel – tabel berikut.

##### 5.1.1 Karakteristik Responden

###### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil analisis menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki adalah sebanyak 24 orang atau setara dengan 72,7%. Responden perempuan adalah sebanyak 9 orang atau setara dengan 27.3%. Hasil lengkap terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frequency	Percent
Laki-laki	24	72.7%
Perempuan	9	27.3%
Total	33	100.0%

Sumber: Data diolah, (2015)

###### 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Dari tabel menunjukkan bahwa responden dengan umur 35-45 tahun adalah yang paling banyak, yaitu 21 orang atau setara dengan 63.6%. Responden dengan umur antara 25 – 35 tahun adalah yang paling sedikit yaitu dengan jumlah hanya 5 orang atau sama dengan 15.2%. Responden dengan umur diatas 45 tahun

sebanyak 7 orang atau setara dengan 21.2%. Hasil lengkap terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur	Frequency	Percent
>25-35 Tahun	5	15.2%
>35-45 Tahun	21	63.6%
> 45 Tahun	7	21.2%
Total	33	100.0%

Sumber: Data diolah, (2015)

### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Hasil analisis menunjukkan bahwa responden dengan tingkat pendidikan setara SMA/ Sederajat adalah 4 orang (12.1%, untuk yang diploma berjumlah 18 orang (54.5%). Sedangkan yang paling sedikit adalah responden tingkat pendidikan S1, yaitu berjumlah 5 orang (15.2%) dan Pasca Sarjana 6 orang (18.2%) dari total responden 33 orang. Hasil lengkap terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frequency	Percent
SMA	4	12.1%
Diploma	18	54.5%
Sarjana (S1)	5	15.2%
Pasca Sarjana	6	18.2%
Total	33	100%

Sumber: Data diolah, (2015)

### 5.1.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menampilkan nilai minimum, maksimum, nilai rata-rata dan standar deviasi. Hasil analisis deskriptif disajikan pada tabel 5.4 di bawah ini.

Tabel 5.4 Analisis Deskriptif

Deskriptif	Kepemimpinan	Motivasi	Kinerja
Min	39	24	65
Max	60	40	100
Mean	51.21	33.97	85.03
Std Dev	5.355	4.027	9.703

Sumber: Data diolah, (2015)

Berdasarkan Tabel 5.4 dapat diketahui hal sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan memiliki nilai minimum sebesar 39 dan nilai maksimum sebesar 60. Nilai rata-rata variabel kepemimpinan adalah sebesar 51.21 dari 12 pertanyaan, sehingga nilai rata-rata untuk masing-masing pertanyaan adalah sebesar 4.027. Nilai standar deviasinya adalah sebesar 5.355.
2. Variabel motivasi berprestasi memiliki nilai minimum sebesar 24 dan nilai maksimum sebesar 40. Nilai rata-rata variabel motivasi berprestasi adalah sebesar 33.97 dari 8 pertanyaan, sehingga nilai rata-rata untuk masing-masing pertanyaan adalah sebesar 4.25. Nilai standar deviasinya adalah sebesar 4.027.
3. Variabel kinerja memiliki nilai minimum sebesar 65 dan nilai maksimum sebesar 100. Nilai rata-rata variabel kinerja adalah sebesar 85.03 dari 20

pertanyaan, sehingga nilai rata-rata untuk masing-masing pertanyaan adalah sebesar 4.25. Nilai standar deviasinya adalah sebesar 9.70.

### 5.1.3 Uji Kualitas Instrumen

**Uji validitas** adalah untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mengukur data tersebut adalah valid. Valid berarti instrumen, tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Data dikatakan valid jika nilai  $r$  hitung memiliki nilai yang lebih besar dari  $r$  tabel. Uji validitas dilakukan terhadap 33 orang responden. Nilai  $r$  tabel untuk responden sebanyak 33 orang adalah sebesar 0,334. Hasil perhitungan validitas disajikan pada tabel-tabel di bawah ini.

Tabel 5.5 . Analisis Validitas Variabel Kepemimpinan (X1)

Butir pertanyaan	r-butir	r-tabel	Keterangan
K1	0.741	0.334	Valid
K2	0.673	0.334	Valid
K3	0.696	0.334	Valid
K4	0.711	0.334	Valid
K5	0.600	0.334	Valid
K6	0.579	0.334	Valid
K7	0.625	0.334	Valid
K8	0.715	0.334	Valid
K9	0.632	0.334	Valid
K10	0.659	0.334	Valid
K11	0.739	0.334	Valid
K12	0.740	0.334	Valid

Sumber: Data diolah, (2015)

Dari hasil pengolahan data di atas, semua butir pertanyaan kepemimpinan mempunyai nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel. Semua butir pertanyaan pada

variabel kepemimpinan adalah valid. Analisis validitas dengan variabel yang diuji adalah variabel X2 yaitu variabel Motivasi. Variabel ini terdiri dari 8 pertanyaan, hasil lengkap dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.6 Analisis Validitas Variabel Motivasi (X2)

Butir pertanyaan	r-butir	r-tabel	Keterangan
M1	0.704	0.334	Valid
M2	0.695	0.334	Valid
M3	0.660	0.334	Valid
M4	0.577	0.334	Valid
M5	0.778	0.334	Valid
M6	0.584	0.334	Valid
M7	0.630	0.334	Valid
M8	0.681	0.334	Valid

Sumber: Data diolah, (2015)

Hasil pengolahan data di atas, semua butir pertanyaan motivasi mempunyai nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Semua butir pertanyaan pada variabel motivasi adalah valid. Analisis validitas dengan variabel yang diuji adalah variabel Y yaitu variabel kinerja pegawai. Variabel ini terdiri dari 20 pertanyaan, hasil lengkap dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.7 Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Butir pertanyaan	r-butir	r-tabel	Keterangan
KP1	0.514	0.334	Valid
KP2	0.762	0.334	Valid
KP3	0.698	0.334	Valid
KP4	0.652	0.334	Valid
KP5	0.420	0.334	Valid
KP6	0.663	0.334	Valid
KP7	0.727	0.334	Valid
KP8	0.527	0.334	Valid
KP9	0.728	0.334	Valid
KP10	0.681	0.334	Valid
KP11	0.725	0.334	Valid

Tabel 5.7 Lanjutan

Butir pertanyaan	r-butir	r-tabel	Keterangan
KP12	0.696	0.334	Valid
KP13	0.537	0.334	Valid
KP14	0.611	0.334	Valid
KP15	0.600	0.334	Valid
KP16	0.501	0.334	Valid
KP17	0.586	0.334	Valid
KP18	0.669	0.334	Valid
KP19	0.717	0.334	Valid
KP20	0.621	0.334	Valid

Sumber: Data diolah, (2015)

Berdasarkan hasil pengolahan data di atas, semua butir pertanyaan kinerja pegawai mempunyai nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel. Semua butir pertanyaan pada variabel kinerja pegawai. Dengan demikian seluruh item pertanyaan dalam penelitian ini adalah valid dan dapat digunakan dalam pengujian statistic selanjutnya.

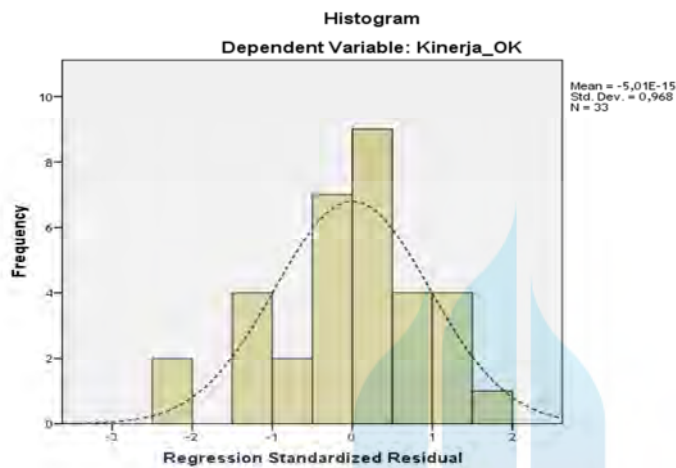
Uji reliabilitas pada variabel kepemimpinan menunjukkan nilai alpha cronbach sebesar 0.890. Nilai alpha cronbach untuk variabel motivasi adalah sebesar 0.814, dan nilai alpha cronbach untuk variabel kinerja pegawai adalah sebesar 0.918. Dengan hasil ini dapat dinyatakan bahwa alat ukur pada variabel kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pegawai adalah reliabel (lihat lampiran).

#### 5.1.4 Uji Asumsi Klasik

##### 1. Uji Normalitas

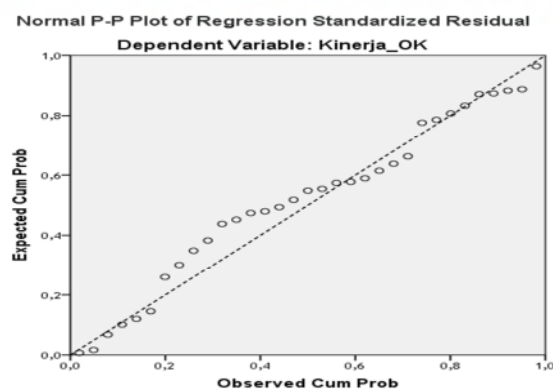
Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi tersebut, variabel terikat (dependen) dan variabel bebas (independen) keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah

mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal. Metode yang dipakai ada dua yaitu dengan menggunakan grafik histogram dan grafik normal probability plot, namun yang lebih handal adalah dengan melihat grafik *normal probability plot*.



Sumber: Data diolah, (2015)  
Gambar 5.1 Uji Normalitas dengan Histogram

Gambar 5.1 memperlihatkan bahwa histogram mengikuti kurva lonceng yang membentuk kurva normal. Hasil histogram membuktikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian berdistribusi normal.



Sumber: Data diolah, (2015)  
Gambar 5.2 Uji Normalitas dengan Normal P-Plot

Gambar 5.2 memperlihatkan bahwa titik-titik yang mewakili data berada di sekitar garis normal. Gambar normal P-Plot membuktikan bahwa data yang digunakan berdistribusi normal.

## 2. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah model regresi linier ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas atau independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kolerasi diantara variabel independen. Untuk mendeteksi ada tidaknya hubungan multikolinieritas diantara variabel-variabel bebas dengan variabel terikat dapat dilihat pada *tolerance value* atau *variance inflation factor* (VIF).

Tabel 5.8 Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 Kepemimpinan	,569	1,759
Motivasi	,569	1,759

Sumber: Data diolah, (2015)

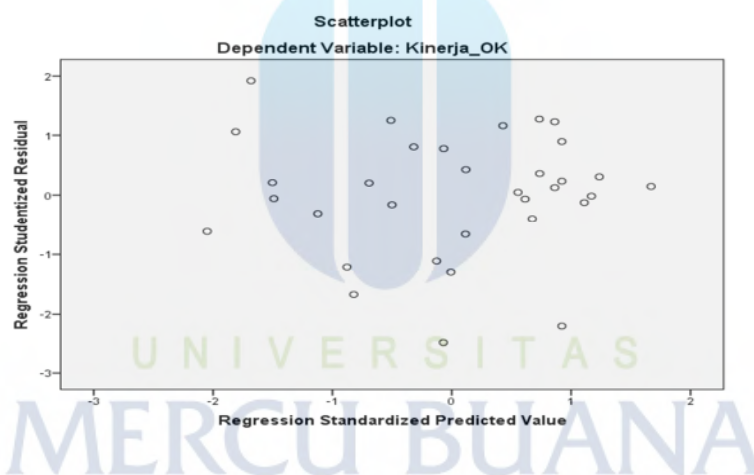
Hasil pengujian multikolinieritas menunjukkan bahwa VIF untuk seluruh variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan, dan motivasi memiliki nilai yang tidak lebih dari 10. Hasil pengujian menunjukkan bahwa di dalam model tidak terdapat gejala multikolinieritas.

## 3. Uji Heterokedastisitas

Heteroskedastisitas adalah asumsi yang sangat berkaitan dengan independensi hubungan antar variabel. Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Gejala heteroskedastisitas dapat dideteksi



dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *Scatterplot* (lampiran 5). Berdasarkan gambar 4.1 dibawah ini dapat diketahui bahwa jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola teratur seperti gelombang, melebar kemudian menyempit maka dikatakan telah terjadi heteroskedastisitas. Namun jika tidak ada pola yang jelas dan titik-titik menyebar diatas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskeastisitas, sehingga model regresi tersebut layak dipakai berdasarkan masukan variabel X terhadap variabel Y. Hasil pengujian menunjukkan tidak terdapat gejala heterokedastisitas, karena gambar titik-titik menyebar rata ke atas dan ke bawah sumbu Y.



Sumber: Data diolah, (2015)

Gambar 5.3 Uji Heterokedastisitas menggunakan Scatter Plot

### 5.1.5 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasilnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.9 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model	B	t	F	Sig
Constant	0,169	0,407		0,687
Kepemimpinan	0,324	2,636		0,013
Motivasi	0,636	5,849		0,000
R Square	0,783			
F hit			53,996	0,000

Sumber: Data diolah, (2015)

Selanjutnya berdasarkan Tabel 5.9 diatas, dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0.169 + 0.324 X1 + 0.636 X2$$

Interpretasi dari persamaan di atas adalah:

1. Nilai 0.169 menunjukkan nilai konstanta, nilai konstanta memberikan gambaran, pada saat kepemimpinan dan motivasi memiliki nilai 0, maka kinerja pegawai dinyatakan sebesar 0.169 atau sebesar nilai konstantanya.
2. Nilai 0.324 menunjukkan nilai koefisien regresi dari variabel kepemimpinan. Nilai koefisien regresi sebesar 0.324 menunjukkan bahwa setiap peningkatan variabel kepemimpinan sebesar 1 poin akan mampu meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0.324 poin dengan asumsi bahwa variabel motivasi tidak berubah atau tetap.
3. Nilai 0.636 menunjukkan nilai koefisien regresi dari variabel motivasi berprestasi. Nilai koefisien regresi sebesar 0.636 menunjukkan bahwa setiap peningkatan variabel motivasi sebesar 1 poin akan mampu meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0.636 poin dengan asumsi bahwa variabel kepemimpinan tidak berubah atau tetap

### 5.1.6 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas dalam penelitian memiliki dampak yang signifikan atau tidak terhadap variabel bebas. Uji hipotesis terdiri dari uji determinasi, uji F dan uji t.

#### 5.1.6.1 Uji t (Hipotesa 1 dan Hipotesa 2)

Uji t atau seringkali disebut sebagai uji parsial merupakan hasil output SPSS yang menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Cara melakukan uji t adalah dengan membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai t tabel, maka hipotesis yang diterima adalah hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel bebas secara individual mempengaruhi variabel terikat.

Berdasarkan Tabel 5.9 dapat dilakukan pengujian secara individual, sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan memiliki nilai t hitung sebesar 2.636 dengan nilai sig sebesar 0.013. Bila nilai t hitung dibandingkan dengan nilai t tabel ( $t_{\text{tabel}} = 2.039$ ), maka dapat diketahui bahwa nilai t hitung lebih besar dari t tabel ( $2.636 > 2.039$ ). Bila nilai sig sebesar 0.013 dibandingkan dengan tingkat kesalahan sebesar 5% (0.05), maka nilai sig lebih kecil dari tingkat kesalahan ( $0.013 < 0.05$ ). Hipotesis yang diterima adalah hipotesis H1 yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

2. Variabel motivasi memiliki nilai  $t$  hitung sebesar 5.849 dengan nilai  $sig$  sebesar 0.000. Bila nilai  $t$  hitung dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel ( $t$  tabel = 2.039), maka dapat diketahui bahwa nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel ( $5.849 > 2.039$ ). Bila nilai  $sig$  sebesar 0.000 dibandingkan dengan tingkat kesalahan sebesar 5% (0.05), maka nilai  $sig$  lebih kecil dari tingkat kesalahan ( $0.000 < 0.05$ ). Hipotesis yang diterima adalah hipotesis  $H_2$  yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi berprestasi dengan kinerja pegawai.

#### 5.1.6.2 Uji F (Hipotesa 3)

Uji anova atau uji F adalah untuk mengetahui nilai signifikansi variabel X secara keseluruhan terhadap variabel Y. Bila nilai  $sig$  lebih kecil dari nilai  $\alpha$  atau nilai kesalahan 0.05 maka hasilnya adalah signifikan.

Hasil pengujian di atas menunjukkan nilai F hitung sebesar 53.996 dengan nilai signifikannya adalah 0.000. Nilai signifikan yang kurang dari 0.000 menunjukkan bahwa variabel bebas (kepemimpinan dan motivasi) secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai akademi imigrasi). Hipotesis yang diterima adalah terdapat pengaruh kepemimpinan. Maka hasilnya adalah tolak  $H_0$ , dengan demikian hasilnya adalah signifikan. Dengan demikian variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.

### 5.1.6.3 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi yang diperoleh pada perhitungan data penelitian ini adalah sebesar 0,783. Hal ini mencerminkan bahwa variabel bebas kepemimpinan, dan motivasi secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi perubahan pada variabel terikat atau kinerja pegawai sebesar 78.3%. Kontribusi yang diberikan oleh variabel bebas kepemimpinan, dan motivasi terhadap perubahan variabel terikat (kinerja pegawai) adalah 78.3% sedangkan sisanya 21.7% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

### 5.1.7 Matriks Korelasi Antar Dimensi

Matriks korelasi antara dimensi menunjukkan hubungan antara dimensi variabel independen dengan dimensi variabel dependen. Hasil dari masing-masing hubungan tersebut akan dianalisis sebagaimana penjelasan dibawah ini.

Tabel 5.10 Matriks Korelasi Antar Dimensi

Variabel	Dimensi	Kinerja				
		Kualitas dan Kuantitas	Pengetahuan	Keandalan	Kehadiran	Kerjasama
Kepemimpinan	Prestasi	0.651	0.597	0.567	0.524	0.638
	Direktif	0.535	0.613	0.491	0.396	0.500
	Partisipatif	<b>0.752</b>	0.571	0.526	0.438	0.509
	Suportif	0.646	<b>0.718</b>	<b>0.669</b>	<b>0.587</b>	<b>0.665</b>
Motivasi	Achievement (pencapaian)	0.594	0.501	0.565	0.303	0.464
	Affiliation (afiliasi)	0.595	<b>0.692</b>	<b>0.699</b>	0.510	0.612
	Competence (kompetensi)	<b>0.801</b>	0.660	0.623	0.525	<b>0.719</b>
	Power (kekuatan)	0.632	0.485	0.614	<b>0.532</b>	0.505

Sumber: Data diolah Penulis (2016)

### **5.1.7.1 Matriks Korelasi Antar Dimensi Variabel Kepemimpinan dengan Dimensi Variabel Kinerja Pegawai**

Untuk mengetahui hubungan antara dimensi variabel kepemimpinan dengan dimensi variabel kinerja pegawai dilakukan perhitungan dengan menggunakan matriks korelasi antar dimensi. Hasil perhitungan matriks korelasi antar dimensi variabel kepemimpinan dengan dimensi variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 5.10.

Berdasarkan hasil pengujian korelasi, Tabel 5.10 memperlihatkan bahwa dimensi-dimensi pada kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kinerja pegawai. Adapun hasil korelasi antar dimensi untuk variabel kepemimpinan dan kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Dimensi kepemimpinan prestasi memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kualitas dan kuantitas kerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.651. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan prestasi yang dimiliki pemimpin akademi imigrasi memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan dimensi kualitas dan kuantitas pada variabel kinerja pegawai.
2. Dimensi kepemimpinan prestasi memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi pengetahuan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.597. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan prestasi yang dimiliki pemimpin akademi imigrasi memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan dengan dimensi pengetahuan pada variabel kinerja pegawai.

3. Dimensi kepemimpinan prestasi memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi keandalan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.567. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan prestasi yang dimiliki oleh pemimpin akademi imigrasi memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan dengan dimensi dukungan organisasi pada variabel kinerja pegawai.
4. Dimensi kepemimpinan prestasi memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kehadiran dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.524. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan prestasi yang dimiliki oleh pemimpin akademi imigrasi memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan dengan dimensi kehadiran pada variabel kinerja pegawai.
5. Dimensi kepemimpinan prestasi memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kerjasama dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.638. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan prestasi yang dimiliki oleh pemimpin akademi imigrasi memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan dimensi kerjasama variabel kinerja pegawai.
6. Dimensi kepemimpinan direktif memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kualitas dan kuantitas kerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.535. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan direktif yang dimiliki pemimpin memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan dengan dimensi kualitas dan kuantitas pada variabel kinerja pegawai.
7. Dimensi kepemimpinan direktif memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi pengetahuan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.613. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan direktif yang dimiliki

pemimpin akademi imigrasi memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan dimensi pengetahuan pada variabel kinerja pegawai.

8. Dimensi kepemimpinan direktif memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi keandalan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.491. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan direktif yang dimiliki oleh pemimpin akademi imigrasi memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan dengan dimensi dukungan organisasi pada variabel kinerja pegawai.
9. Dimensi kepemimpinan direktif memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kehadiran dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.396. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan direktif yang dimiliki oleh pemimpin akademi imigrasi memiliki hubungan yang lemah dan signifikan dengan dimensi kehadiran pada variabel kinerja pegawai.
10. Dimensi kepemimpinan direktif memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kerjasama dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.500. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan direktif yang dimiliki oleh pemimpin akademi imigrasi memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan dengan dimensi kerjasama variabel kinerja pegawai.
11. Dimensi kepemimpinan partisipatif memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kualitas dan kuantitas kerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.752. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif yang dimiliki pimpinan memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan dimensi kualitas dan kuantitas pada variabel kinerja pegawai.



12. Dimensi kepemimpinan partisipatif memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi pengetahuan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.571. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif yang dimiliki pemimpin akademi imigrasi memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan dengan dimensi pengetahuan pada variabel kinerja pegawai.
13. Dimensi kepemimpinan partisipatif memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi keandalan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.526. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif yang dimiliki oleh pemimpin akademi imigrasi hubungan yang cukup kuat dan signifikan dengan dimensi dukungan organisasi pada variabel kinerja pegawai.
14. Dimensi kepemimpinan partisipatif memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kehadiran dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.438. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif yang dimiliki oleh pemimpin akademi imigrasi memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan dengan dimensi kehadiran pada variabel kinerja pegawai.
15. Dimensi kepemimpinan partisipatif memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kerjasama dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.509. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif yang dimiliki oleh pemimpin akademi imigrasi memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan dengan dimensi kerjasama variabel kinerja pegawai.

16. Dimensi kepemimpinan suportif memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kualitas dan kuantitas kerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.646. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan suportif yang dimiliki pemimpin akademi imigrasi memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan dimensi kualitas dan kuantitas pada variabel kinerja pegawai.
17. Dimensi kepemimpinan suportif memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi pengetahuan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.718. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan suportif yang dimiliki pemimpin akademi imigrasi memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan dimensi pengetahuan pada variabel kinerja pegawai.
18. Dimensi kepemimpinan suportif memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi keandalan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.669. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan suportif yang dimiliki oleh pemimpin akademi imigrasi memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan dimensi dukungan organisasi pada variabel kinerja pegawai.
19. Dimensi kepemimpinan suportif memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kehadiran dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.587. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan suportif yang dimiliki oleh pemimpin akademi imigrasi memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan dengan dimensi kehadiran pada variabel kinerja pegawai.

20. Dimensi kepemimpinan suportif memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kerjasama dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.665. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan suportif yang dimiliki oleh pemimpin akademi imigrasi memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan dimensi kerjasama variabel kinerja pegawai.

#### **5.1.7.2 Matriks Korelasi Antar Dimensi Variabel Motivasi dengan Dimensi Variabel Kinerja Pegawai**

Hasil perhitungan matriks korelasi antar dimensi variabel motivasi dengan dimensi variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 5.10. Tabel 5.10 menunjukkan bahwa berdasarkan hasil pengujian korelasi, terlihat bahwa dimensi-dimensi pada motivasi memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kinerja pegawai. Adapun hasil korelasi antar dimensi untuk variabel motivasi dan kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Dimensi *achievement* memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kualitas dan kuantitas kerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.594. Hasil ini menunjukkan bahwa *achievement* yang diraih oleh pegawai akademi imigrasi memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan dengan dimensi kualitas dan kuantitas pada variabel kinerja pegawai.
2. Dimensi *achievement* prestasi memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi pengetahuan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.501. Hasil ini menunjukkan bahwa *achievement* yang dimiliki akademi imigrasi

memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan dengan dimensi pengetahuan pada variabel kinerja pegawai.

3. Dimensi *achievement* memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi keandalan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.565. Hasil ini menunjukkan bahwa *achievement* yang diraih oleh pegawai akademi imigrasi memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan dengan dimensi dukungan organisasi pada variabel kinerja pegawai.
4. Dimensi *achievement* memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kehadiran dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.303. Hasil ini menunjukkan bahwa *achievement* yang diraih oleh pegawai akademi imigrasi memiliki hubungan yang lemah dan signifikan dengan dimensi kehadiran pada variabel kinerja pegawai.
5. Dimensi *achievement* memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kerjasama dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.464. Hasil ini menunjukkan bahwa *achievement* yang diraih oleh pegawai akademi imigrasi memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan dengan dimensi kerjasama variabel kinerja pegawai.
6. Dimensi *affiliation* memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kualitas dan kuantitas kerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.595. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi *affiliation* yang dimiliki oleh pegawai akademi imigrasi memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan dengan dimensi kualitas dan kuantitas pada variabel kinerja pegawai.

7. Dimensi *affiliation* memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi pengetahuan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.692. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi *affiliation* yang dimiliki pegawai akademi imigrasi memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan dimensi pengetahuan pada variabel kinerja pegawai.
8. Dimensi *affiliation* memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi keandalan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.699. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi *affiliation* yang dimiliki oleh pegawai akademi imigrasi memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan dimensi keandalan pada variabel kinerja pegawai.
9. Dimensi *affiliation* memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kehadiran dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.510. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi *affiliation* yang dimiliki oleh pegawai akademi imigrasi memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan dengan dimensi kehadiran pada variabel kinerja pegawai.
10. Dimensi *affiliation* memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kerjasama dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.612. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi *affiliation* yang dimiliki oleh pegawai akademi imigrasi memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan dimensi kerjasama variabel kinerja pegawai.
11. Dimensi *competence* memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kualitas dan kuantitas kerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.801. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi *competence* yang dimiliki oleh

pegawai akademi imigrasi memiliki hubungan yang sangat kuat dan signifikan dengan dimensi kualitas dan kuantitas pada variabel kinerja pegawai.

12. Dimensi *competence* memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi pengetahuan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.660. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi *competence* yang dimiliki pegawai akademi imigrasi memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan dimensi pengetahuan pada variabel kinerja pegawai.
13. Dimensi *competence* memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi keandalan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.623. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi *competence* yang dimiliki oleh pegawai akademi imigrasi memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan dimensi keandalan pada variabel kinerja pegawai.
14. Dimensi *competence* memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kehadiran dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.525. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi *competence* yang dimiliki oleh pegawai akademi imigrasi memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan dengan dimensi kehadiran pada variabel kinerja pegawai.
15. Dimensi *affiliation* memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kerjasama dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.719. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi *competence* yang dimiliki oleh pegawai akademi imigrasi memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan dimensi kerjasama variabel kinerja pegawai.

16. Dimensi *power* memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kualitas dan kuantitas kerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.632. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi *power* yang dimiliki oleh pegawai akademi imigrasi memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan dimensi kualitas dan kuantitas pada variabel kinerja pegawai.
17. Dimensi *power* memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi pengetahuan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.485. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi *power* yang dimiliki pegawai akademi imigrasi memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan dengan dimensi pengetahuan pada variabel kinerja pegawai.
18. Dimensi *power* memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi keandalan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.614. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi *power* yang dimiliki oleh pegawai akademi imigrasi memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan dimensi keandalan pada variabel kinerja pegawai.
19. Dimensi *power* memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kehadiran dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.532. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi *power* yang dimiliki oleh pegawai akademi imigrasi memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan dengan dimensi kehadiran pada variabel kinerja pegawai.
20. Dimensi *power* memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi kerjasama dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.505. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi *power* yang dimiliki oleh pegawai akademi

imigrasi memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan dengan dimensi kerjasama variabel kinerja pegawai.

## 5.2 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel bebas yaitu kepemimpinan dan motivasi berprestasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Babatunde dan Emem (2015) serta penelitian Obicci (2015). Kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain yang sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Shahab (2014) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Bello (2012) mengenai kepemimpinan etis yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Voon, *et.al* (2011) menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada organisasi pemerintah.

Penelitian yang dilakukan oleh Baba (2015) serta Purnomo dan Cholil (2010) menunjukkan adanya hubungan dan pengaruh yang signifikan antara motivasi berprestasi dengan kinerja pegawai. Hasil tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, yang menunjukkan bahwa motivasi berprestasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian



yang dilakukan oleh Utami (2015) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara bersama-sama maupun secara parsial.

Penelitian lain yang meneliti mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Uzonna (2013) menunjukkan bahwa imbalan non tunai dapat menjadi cara efektif untuk memotivasi kerja. Hal tersebut ditunjukkan dengan jawaban setuju yang diberikan responden. Penelitian yang dilakukan oleh Chintallo dan Mahadeo (2013) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara motivasi dengan kinerja karyawan. Asim (2013) menunjukkan bahwa peningkatan motivasi akan mempertahankan standar dan meningkatkan kinerja karyawan. Baba (2015) meneliti mengenai motivasi berprestasi yang menunjukkan pengaruh yang signifikan baik parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian tersebut motivasi berprestasi menjadi faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja.

Penelitian lain menggunakan kepemimpinan dan motivasi dalam variabel yang diteliti. Penelitian yang dilakukan oleh Utami (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain dilakukan oleh Riyadi (2011) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan kinerja. Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Purnomo dan Cholil (2010) meneliti mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional serta motivasi prestasi terhadap kinerja. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan

transformasional dan transaksional serta motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja baik secara parsial maupun simultan. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Srikandi (2010) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi kepemimpinan partisipatif memiliki hubungan yang kuat terhadap kualitas dan kuantitas kerja. Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien korelasi sebesar 0,752. Hasil ini menjadi bukti bahwa kepemimpinan partisipatif yang dilakukan oleh pemimpin diklat dapat meningkatkan kinerja pegawai diklat terutama dari segi kualitas dan kuantitas kerja. Sikap pemimpin yang mau menerima masukan, memiliki kepercayaan terhadap bawahannya dan menjalankan pertanggungjawaban secara bersama ternyata mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.

Gaya kepemimpinan partisipatif memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk ikut bersama-sama dalam menyelesaikan masalah, karena pemimpin memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan saran kepada manajemen. Tidak hanya itu, pemimpin partisipatif juga mengajak karyawan untuk ikut bertanggungjawab bersama atas setiap kebijakan yang ditetapkan serta memberikan kepercayaan pada karyawan untuk ikut menetapkan kebijakan.

Hubungan antara dimensi terendah terdapat pada kepemimpinan direktif dengan kehadiran. Pada kepemimpinan direktif pemimpin lebih banyak memberikan arahan dan umumnya tanpa memberikan kesempatan bagi karyawan

untuk ikut memberikan saran atau mengemukakan pendapat. Kepemimpinan direktif juga memberikan pengawasan yang ketat dan membuat keputusan tanpa melibatkan karyawan. Kondisi tersebut menyebabkan karyawan kehilangan semangat kerja dan menurunnya tingkat kehadiran kerja. Penurunan tingkat kehadiran tidak hanya ditunjukkan oleh tingkat absensi tetapi juga dari jam masuk dan jam pulang kerja.

Dimensi motivasi kompetensi memiliki hubungan yang sangat kuat dengan dimensi kualitas dan kuantitas kerja pegawai. Hasil ini dibuktikan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,801. Tingginya nilai korelasi antara dimensi motivasi kompetensi dengan dimensi kualitas dan kuantitas pada kinerja pegawai menunjukkan bahwa dengan adanya kompetensi yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja pegawai terutama dalam segi kualitas dan kuantitas kerja.

Adanya jadwal training yang telah ditetapkan dan kegiatan seminar maupun pelatihan akan membantu karyawan dalam meningkatkan kompetensi yang telah dimilikinya. Semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki karyawan akan sangat membantu dalam menjalankan pekerjaan baik dari segi ketepatan waktu maupun tingkat keakuratan pekerjaan. Kompetensi yang baik juga akan membantu karyawan dalam mengefisienkan waktu, sehingga pekerjaan yang diselesaikan menjadi lebih banyak.

Hubungan antar dimensi yang memperoleh tingkat hubungan terkecil terdapat pada dimensi pencapaian (*achievement*) dengan dimensi kehadiran. Hal ini sangat dapat dipahami, karena umumnya karyawan yang kurang berprestasi seringkali meninggalkan tugas baik secara sengaja maupun tidak sengaja. Dalam

hal ini karyawan tidak memanfaatkan waktu dengan baik dan efisien. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja dan tidak menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Kondisi karyawan yang seringkali meninggalkan tugas, menyebabkan mereka tidak dapat menyelesaikan tugas tepat waktu, sehingga tingkat pencapaiannya pun rendah. Karyawan yang seperti ini tidak memiliki motivasi yang kuat untuk segera menyelesaikan tugas sehingga mempergunakan waktunya untuk kegiatan yang lain.

Saat ini dapat dikatakan bahwa Akademi Imigrasi telah memiliki kinerja pegawai yang baik, akan tetapi masih terdapat celah dimana kinerja tersebut belum dapat secara optimal dirasakan hasilnya oleh instansi. Akademi Imigrasi sebagai lembaga pelatihan bagi calon pegawai Imigrasi harus mampu menunjukkan diri sebagai lembaga yang dapat mencetak para pegawai yang memiliki kinerja yang baik.

Adanya kekurangan di dalam pelaksanaan pelatihan harus dijadikan sebagai acuan guna meningkatkan kinerja sehingga dapat memperoleh hasil yang maksimal. Kedisiplinan dalam menjalankan tugas sangat erat kaitannya dengan motivasi diri dan hasil yang akan diperoleh. Target pencapaian tidak hanya dibuat untuk instansi tetapi juga dilakukan untuk individu di dalam akademi, sehingga dapat memberikan hasil yang maksimal kepada para peserta pelatihan.

Para pemimpin akademi imigrasi diharapkan mampu menampung aspirasi dari seluruh bawahannya, sehingga dapat memberikan gambaran mengenai apa yang diinginkan karyawannya. Para pemimpin akademi imigrasi diharapkan dapat

memberikan suasana kerja yang nyaman sehingga para bawahannya mampu memberikan hasil kerja yang maksimal, karena keberadaan akademi imigrasi sebagai pusat pelatihan pegawai sangat penting dalam mempersiapkan pegawai menuju ke persaingan kerja dan kondisi kerja yang sebenarnya.

Tabel 5.11 Perbandingan Penelitian

No	Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Perbandingan
1	Uzonna (2013)	Motivasi dan kinerja	Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja
2	Babatunde dan Emem (2013)	Kepemimpinan dan kinerja	Kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dengan kinerja
3	Obicci (2015)	Kepemimpinan etis dan kinerja	Kepemimpinan etis memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja
4	Shahab (2014)	Kepemimpinan dan kinerja serta kepuasan kerja	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
5	Chintallo dan Mahadeo (2013)	Motivasi dan kinerja	Motivasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja
6	Asim (2013)	Motivasi dan kinerja	Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja
7	Baba (2015)	Motivasi berprestasi	Motivasi berprestasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan serta menjadi variabel paling dominan dalam mempengaruhi kinerja.
8	Bello (2012)	Kepemimpinan etis dan kinerja	Kepemimpinan etis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

Sumber : Diolah dari berbagai sumber (Website) Tahun 2015



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA