

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KARAKTERISTIK INDIVIDU
DAN MOTIVASI TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA ASN PADA
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BANTAENG**

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh:

**ASRIANY NUR
2019MM12440**

**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT TEKNOLOGI DAN BISNIS
NOBEL INDONESIA
MAKASSAR
2021**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KARAKTERISTIK INDIVIDU
DAN MOTIVASI TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA ASN PADA
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BANTAENG**

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh:

**ASRIANY NUR
2019MM12440**

**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT TEKNOLOGI DAN BISNIS
NOBEL INDONESIA
MAKASSAR
2021**

PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN MOTIVASI TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA ASN PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BANTAENG

Oleh:

ASRIANY NUR
2019MM12440

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 31 Agustus 2021
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui :

Komisi Pembimbing

Ketua,



Dr. Ahmad Firman, S.E., M.Si

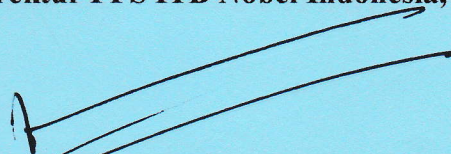
Anggota,



Dr. Asniwati, S.E., M.M.


Mengetahui:

Direktur PPS ITB Nobel Indonesia,



Dr. Maryadi, S.E., M.M.

Ketua Prodi Magister Manajemen,



Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A.

IDENTITAS MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI**JUDUL TESIS:**

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN MOTIVASI TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA ASN PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BANTAENG

IDENTITAS MAHASISWA

Nama Mahasiswa : Asriany Nur
Nim : 2019MM12440
Program Studi : Magister Manajemen
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

KOMISI PEMBIMBING

Ketua : Dr. Ahmad Firman, S.E., M.Si.
Anggota : Dr. Asniwati, S.E., M.M.

TIM DOSEN PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Dr. Syarifuddin, S.Pd., M.Pd., M.M.
Dosen Penguji 2 : Dr. Hj. Fatmasari, S.E, M.M., M.Si.

Tanggal Ujian : 31 Agustus 2021

SK Penguji Nomor : 018/SK/PPS/STIE-NI/IV/2021

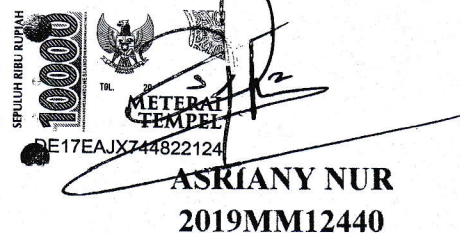
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenarnya 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 serta daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini dibatalkan, serta di proses sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku (Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 25 ayat (2) dan Pasal 70)

Makassar, 31 Agustus 2021

Mahasiswa Ybs,


ASRIANY NUR
2019MM12440

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan limpahan berkah, rahmat dan hidayah-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Institut teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia Makassar.

Adapun judul tesis ini adalah “**Pengaruh Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Motivasi Terhadap Efektivitas Kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng**”. Di dalam penyelesaian tesis ini penulis mendapatkan bantuan, kerjasama dan bimbingan dari berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Mashur Razak, S.E., M.M. selaku Rektor Institut Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia.
2. Bapak **DR. Maryadi, S.E., M.M.** selaku Direktur Pascasarjana Institut Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia.
3. Ibu **Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA.** Selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Institut Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia.
4. Bapak **Dr. Ahmad Firman, S.E., M.Si.** selaku Ketua Komisi Pembimbing dan Ibu **Dr. Asniwati, S.E., M.M.** selaku anggota Komisi Pembimbing yang telah mencurahkan waktu untuk membimbing, memberi masukan dan

kritikan serta dorongan untuk kesempurnaan tesis dan penyelesaian pendidikan saya. Tanpa bantuan dan bimbingan dari pemimbing, tesis ini tidak akan selesai sesuai dengan yang diharapkan.

5. Bapak **Dr. Syarifuddin, S.Pd., M.Pd., M.M.** dan Ibu **Dr. Hj. Fatmasari, S.E., M.M., M.Si.** selaku tim penguji terima kasih atas masukan dan kritiknya pada saat seminar dan ujian. InsyaAllah akan menambah ilmu dan pengetahuan bagi penulis.
6. Orang tua tersayang dan tercinta, Bapak almarhum **Muhammad Nur Nawawy** dan Ibu **Sitti. Husniyah** atas semua kasih sayang dan pengorbanannya sejak saya kecil sampai sekarang dan selalu memberikan motivasi kepada saya untuk menyelesaikan pendidikan Magister ini. Untuk saudara-saudara saya tercinta, **kakak Achfiaty Andayani, S.Pt dan Adriyani Nur, S.Pd** dan adik-adik saya **Fitriyani Nur, S.Pd, Indrayani Nur, S.Pd, Nur Afni Ramadhan, S.Pd dan Muhammad Reza Putra Nur, S.Sos** terima kasih atas dukungan dan dorongan kepada penulis.
7. Suami saya **Sahabuddin, S.Pt** atas izin dan dukungannya selama saya menuntut ilmu dan menyelesaikan tesis ini. Anak-anak saya tercinta **Muhammad Ghaisan Dhiyyaaddien, Ufairah Nur Aulia dan Fatimah Adeeva Myesha.** Terima kasih selalu menerima ibu apa adanya dan terima kasih juga sudah menjadi cahaya hidup ibu, ibu sayang kalian.
8. Bapak **Abdul Wahab, S.E., M.Si** selaku Sekretaris Daerah Kabupaten Bantaeng atas dukungan dan izinnya sehingga penulis dapat melakukan penelitian

9. Bapak/Ibu Dosen, serta staf Program Pascasarjana program Studi Manajemen Institut Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia atas ilmu dan pengetahuan serta bimbingannya, yang akan menjadi bekal ilmu dan pengetahuan yang dapat penulis manfaatkan sebagai ASN untuk kepentingan negara dan masyarakat.
10. Untuk rekan-rekan kerja saya di Bagian Hukum dan di bagian lain lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas dukungannya dengan menyisihkan waktu untuk mengisi kuesioner demi melengkapi data untuk penyelesaian tesis saya.
11. Teman sejawat mahasiswa Prodi Magister Manajemen Institut Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia Makasar atas bantuan dan kerjasamanya selama ini. Dan semua pihak yang telah membantu sampai dengan penyelesaian tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan persatu-satu. Semoga Allah SWT membalas dengan limpahan kebaikan.

Penulis menyadari atas segala keterbatasan dan kekurangan, untuk itu saran dan kritikan yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat memberi manfaat bagi pengambil kebijakan manajemen dan pengembangan pengetahuan bagi penelitian berikutnya, Amin.

Makassar, 31 Agustus 2021

Penulis,

Asriany Nur

ABSTRAK

Asriany Nur. 2021. Pengaruh Kepemimpinan, Karakteristik Individu, dan Motivasi Terhadap Efektivitas Kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng, dibimbing oleh Ahmad Firman dan Asniwati.

Penelitian ini bertujuan (1) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, karakteristik individu dan motivasi terhadap Efektivitas Kerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah kabupaten Bantaeng (2) untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, karakteristik individu dan motivasi secara simultan terhadap Efektivitas Kerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah kabupaten Bantaeng (3) untuk menganalisis variabel yang dominan berpengaruh terhadap Efektivitas Kerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah kabupaten Bantaeng.

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng dengan jumlah populasi 103 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik Proporsional sampling dan memperoleh total sampel sebanyak 82 orang. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan perangkat lunak SPSS 26.

Hasil penelitian ini diketahui bahwa (1) Kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng (2) Karakteristik individu dan Motivasi secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng (3) Kepemimpinan, karakteristik individu dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap efektivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng (4) Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap efektivitas Kerja (Y) dari ketiga variable independen yaitu motivasi.

Kata kunci: *kepemimpinan, karakteristik individu, motivasi, dan efektivitas kerja ASN.*



ABSTRACT

Asriany Nur. 2021. The Effect of Leadership, Individual Characteristics and Motivation on ASN Work Effectiveness at the Bantaeng Regency Regional Secretariat, supervised by Ahmad Firman and Asniwati.

This study aims (1) to determine an analyze the effect of leadership, individual characteristics, and motivation on the work Effectiveness of the State Civil Apparatus at the Regional Secretariat of Bantaeng Regency. (4). To analyze the effect of leadership, individual characteristics and motivation simultaneously on the Work Effectiveness of the State Civil Apparatus at the Secretariat of Bantaeng District. (5). To analyze the dominant variables affecting the Work Effectiveness of the State Civil Apparatus at the Regional Secretariat of Bantaeng District.

This research approach uses a quantitative approach carried out at the Regional Secretariat of Bantaeng Regency with a total population of 103 people. The sampling technique in this study was proportional and obtained a total sample of 82 people. Data were collected using a questionnaire. Data analysis used multiple linear regression with SPSS 26 software.

The results of this study indicated that (1) Leadership partially has no significant effect on the effectiveness of ASN at the Regional Secretariat of Bantaeng Regency (2) Individual characteristics and Motivation partially have a positive and significant effect on the effectiveness of ASN work at the Regional Secretariat of Bantaeng Regency (3) Leadership, individual characteristics and motivation have a positive and significant effect simultaneously on the work effectiveness of ASN at the Regional Secretariat of Bantaeng Regency (4) The most dominant variable affects work effectiveness (Y) of the three independent variables, namely motivation.

Keywords: *leadership, individual characteristics, motivation, and work effectiveness of ASN*



DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|---------|
| SAMPUL | i |
| SAMPUL DALAM..... | ii |
| HALAMAN PERSETUJUAN..... | iii |
| HALAMAN IDENTITAS..... | iv |
| PERNYATAAN ORISINAL TESIS..... | v |
| ABSTRAK..... | vi |
| ABSTRACT..... | vii |
| KATA PENGANTAR | viii |
| DAFTAR ISI..... | xi |
| DAFTAR TABEL..... | xiv |
| DAFTAR GAMBAR..... | xv |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xvi |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| 1.1 Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah..... | 8 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 8 |
| 1.4 Manfaat Penelitian..... | 9 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| 2.1 Penelitian Terdahulu | 11 |
| 2.2 Kepemimpinan | 13 |
| 2.2.1 Pengertian Kepemimpinan | 13 |
| 2.2.2 Teori-Teori Kepemimpinan Baru..... | 19 |
| 2.2.3 Indikator Kepemimpinan | 23 |
| 2.3 Karakteristik Individu | 27 |
| 2.3.1 Pengertian Karakteristik Individu | 27 |
| 2.3.2 Faktor-Faktor Karakteristik Individu..... | 26 |
| 2.3.3 Indikator Karakteristik Individu | 34 |
| 2.4 Motivasi | 36 |
| 2.4.1 Pengertian Motivasi..... | 36 |
| 2.4.2 Teori Motivasi | 38 |
| 2.4.3 Faktor - Faktor Motivasi | 42 |
| 2.4.4 Indikator Motivasi | 44 |
| 2.5 Efektivitas Kerja | 45 |
| 2.5.1 Pengertian Efektivitas Kerja..... | 45 |
| 2.5.2 Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja..... | 47 |
| 2.5.3 Indikator Efektivitas Kerja | 48 |

| | |
|--|----|
| BAB III KERANGKA KONSEPTUAL | |
| 3.1 Kerangka Konseptual | 50 |
| 3.2 Hipotesis Penelitian | 53 |
| 3.3 Defenisi Operasional Variabel | 53 |
| BAB IV METODE PENELITIAN | |
| 4.1 Pendekatan Penelitian | 55 |
| 4.2 Tempat dan Waktu Penelitian | 55 |
| 4.3 Populasi dan Sampel | 55 |
| 4.4 Teknik Pengumpulan Data | 57 |
| 4.5 Jenis dan Sumber Data..... | 58 |
| 4.6 Metode Analisis Data..... | 58 |
| 4.6.1 Analisis Kuantitatif..... | 59 |
| 4.6.2 Teknik Analisis Data..... | 60 |
| 4.6.2.1 Uji Validitas..... | 60 |
| 4.6.2.2 Uji Reliabilitas..... | 60 |
| 4.6.3 Uji Asumsi Klasik..... | 60 |
| 4.6.3.1 Uji Normalitas (Kolmogorov-Smirnov)..... | 60 |
| 4.6.3.2 Uji Multikolinearitas (Nilai Tollerance dan VIF).. | 61 |
| 4.6.3.3 Uji Heteroskedastisitas (Koefisien Spearman'sRho) | 62 |
| 4.6.4 Analisis Regresi Linier Berganda..... | 63 |
| 4.6.5 Uji Hipotesis Pengaruh Secara Parsial (Uji t)..... | 64 |
| 4.6.6 Uji Hipotesis Pengaruh Secara Simultan (Uji F)..... | 64 |
| 4.6.7 Uji Variabel Paling Dominan..... | 65 |
| 4.6.8 Koefisien Determinasi (R ²)..... | 66 |
| BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | |
| 5.1 Hasil Penelitian..... | 67 |
| 5.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian..... | 67 |
| 5.1.2 Deskripsi Responden..... | 71 |
| 5.1.2.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 71 |
| 5.1.2.2. Responden Berdasarkan Usia | 71 |
| 5.1.2.3. Responden Berdasarkan Pendidikan | 72 |
| 5.1.2.4. Responden Berdasarkan Masa Kerja..... | 73 |
| 5.1.3 Analisis Deskriptif | 74 |
| 5.1.4 Uji Instrumen | 81 |
| 5.1.4.1. Uji Validitas Instrument..... | 81 |
| 5.1.4.2. Uji Reliabilitas Instrument..... | 84 |
| 5.1.5 Uji Asumsi Klasik..... | 84 |
| 5.1.5.1 Uji Normalitas | 85 |
| 5.1.5.2 Uji Multikolinearitas | 87 |
| 5.1.5.3 Uji Heterokedastisitas | 88 |
| 5.1.6 Uji Hipotesis | 89 |
| 5.1.6.1 Analisis Regresi Linear Berganda..... | 89 |
| 5.1.6.2 Hasil Pengujian Hipotesis | 90 |
| 5.2 Pembahasan..... | 95 |

| | |
|--|-----|
| BAB VI KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN | |
| 6.1 Simpulan | 108 |
| 6.2 Implikasi..... | 110 |
| 6.2.1 Implikasi Teoritis..... | 110 |
| 6.2.2 Impikasi Manajerial..... | 111 |
| 6.3 Saran..... | 113 |

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

| No | Judul | Halaman |
|------------|---|---------|
| Tabel 1.1 | Evaluasi Kinerja ASN SETDA Kabupaten Bantaeng | 7 |
| Tabel 3.1 | Defenisi Operasional Variabel | 54 |
| Tabel 4.1 | Jumlah Sampel Pada Bagian Setda Kab. Bantaeng | 57 |
| Tabel 5.1 | Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 71 |
| Tabel 5.2 | Responden Berdasarkan Usia | 72 |
| Tabel 5.3 | Responden Berdasarkan Pendidikan | 73 |
| Tabel 5.4 | Responden Berdasarkan Masa Kerja | 74 |
| Tabel 5.5 | Deskriptif Item Pernyataan Untuk Variabel Kepemimpinan | 75 |
| Tabel 5.6 | Deskriptif Item Pernyataan Untuk Variabel Karakteristik Individu | 77 |
| Tabel 5.7 | Deskriptif Item Pernyataan Variabel Motivasi | 79 |
| Tabel 5.8 | Deskriptif Item Pernyataan Untuk Variabel Efektivitas Kerja | 80 |
| Tabel 5.9 | Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X_1) | 82 |
| Tabel 5.10 | Uji Validitas Variabel Karakteristik Individu (X_2) | 82 |
| Tabel 5.11 | Uji Validitas Variabel Motivasi (X_3) | 83 |
| Tabel 5.12 | Uji Validitas Efektivitas Kerja (X_4) | 83 |
| Tabel 5.13 | Hasil Uji Reliabilitas | 84 |
| Tabel 5.14 | Hasil Uji Normalitas | 85 |
| Tabel 5.15 | Uji Multikolinearitas | 87 |
| Tabel 5.16 | Hasil Perhitungan Regresi | 89 |
| Tabel 5.17 | Hasil Uji t | 91 |
| Tabel 5.18 | Hasil Uji F | 93 |
| Tabel 5.19 | Uji Variabel Paling Dominan | 94 |
| Tabel 5.20 | Uji Determinasi | 95 |

DAFTAR GAMBAR

| No | Judul | Halaman |
|------------|-------------------------------|---------|
| Gambar 3.1 | Kerangka Konsep Penelitian | 52 |
| Gambar 5.1 | Struktur Sekretariat Daerah | 70 |
| Gambar 5.2 | Uji Normalitas | 91 |
| Gambar 5.3 | Uji Normalitas | 91 |
| Gambar 5.4 | Pengujian Heteroskedastisitas | 93 |

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Izin Penelitian.
- Lampiran 2 Kuisisioner Penelitian
- Lampiran 3 Tabulasi Kuisisioner dan Tabulasi Data
- Lampiran 4 Hasil Olah Data SPSS

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi ini pemerintah dituntut untuk dapat mengolah dan menjalankan roda pemerintahan yang transparan dan akuntabel. Sehingga apa yang menjadi tujuan yang telah ditetapkan dari awal dapat tercapai. Apalagi dimasa krisis global seperti sekarang ini dengan adanya pandemi virus corona (Covid-19) yang hampir melumpuhkan berbagai sektor kehidupan masyarakat, dan kondisi ini menuntut sinergi dari semua elemen baik itu pemerintah dan masyarakat untuk dapat mengatasi implikasi yang ditimbulkan dari berbagai sektor kehidupan baik kesehatan, ekonomi, sosial politik sampai budaya. Sektor yang paling terkena dampaknya adalah kesehatan dan perekonomian.

Penyebaran pandemi covid-19 ini menyebabkan pemerintah mengambil langkah dengan menerapkan status kedaruratan kesehatan masyarakat dengan mengeluarkan Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 2020 tentang Penetapan Kedaruratan Kesehatan Masyarakat Corona Virus Disease 2019 (COVID-19), dan melakukan pembatasan-pembatasan untuk mencegah penyebaran virus covid-19 yang juga menyentuh sektor pekerjaan. Dimana ada pembatasan salah satu diantaranya adalah dengan penerapan work from home (WFH) yaitu pembatasan jumlah pegawai/ karyawan yang bekerja dikantor yang mengharuskan sebagian pegawai bekerja dari rumah.

Adanya pembatasan-pembatasan ini memberi pengaruh yang besar baik dari terbatasnya pemberian pelayanan karena pembagian jadwal kerja dari ASN ada

yang bekerja di kantor dan ada yang melalui rumah (WFH) atau pembatasan jumlah orang/ASN/masyarakat yang bisa dilayani karena adanya pembatasan jumlah untuk mencegah penularan virus Corona. Ini secara langsung akan mempengaruhi hasil dari tujuan yang hendak dicapai oleh Organisasi khususnya Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng. Meskipun begitu mereka tetap dituntut untuk dapat bekerja optimal dan mampu memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat.

Fokus perhatian pemerintah selain menangani pandemi virus corona-19 dan akibatnya dalam berbagai sektor kehidupan, khusus dibidang pemerintahan adalah bagaimana mengefektifkan organisasi dan mengelola sumber daya manusia yang ada di dalamnya, sehingga produktivitas, kualitas serta pelayanan kepada masyarakat dapat dilakukan dengan lebih baik dan optimal.

Manusia sebagai salah satu sumber daya yang ada adalah merupakan tokoh utama yang sangat berpengaruh dalam organisasi Pemerintahan. Dimana manusia berperan aktif dalam setiap tahapan kegiatan organisasi mulai dari tahapan perencanaan sampai dengan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Dan tujuan organisasi akan terwujud apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Dan untuk itu sangat diperlukan pengelolaan sumber daya yang efektif.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia harus dilakukan secara benar dan efektif sesuai dengan kaidah-kaidah dan ketentuan yang berlaku. Jika dahulu manusia dianggap sebagai mesin yang dapat diperlakukan dengan semaunya demi mencapai apa yang menjadi tujuan dari organisasi, maka seiring dengan

perkembangannya maka manusia sebagai salah satu sumber daya adalah merupakan aset yang sangat penting. Dalam kaitannya dengan organisasi pemerintahan semakin tinggi kemampuan aparatur sipil negara atau pegawai semakin tinggi pula efektivitas kerjanya. Dan apabila kemampuan aparatur rendah, maka secara otomatis efektivitas kerja dalam organisasi pemerintahan pun akan rendah. Agar aktifitas manajemen berjalan dengan baik, organisasi pemerintah harus memiliki aparatur yang berkompeten atau berkemampuan tinggi untuk mengelola organisasi pemerintah seoptimal mungkin sehingga kinerja aparatur meningkat.

Menurut Mahmudi (2005) dalam Riadi (2020) efektivitas kerja adalah hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan.

Efektivitas kerja yang tinggi dapat dicapai apabila pemimpinnya dapat menjadi tauladan dan mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. pimpinan memegang peranan yang sangat penting dan strategis. Berhasil atau tidaknya sebuah organisasi atau birokrasi menjalankan tugas dan fungsinya juga sangat ditentukan oleh kualitas dari pemimpinnya. Pemimpin mempunyai peran dominan dan menjadi motor penggerak dalam segala aktivitas di organisasi pemerintahan. Pemimpinlah yang akan menyusun arah dari organisasi, mengkomunikasikannya kepada pegawai, dan memotivasi seluruh pegawai untuk mencapai tujuan dari organisasi. Hubungan yang baik dan harmonis antara pimpinan dan pegawai akan meningkatkan efektivitas kerja dari

para pegawai. Dimana peningkatan efektivitas kerja pegawai secara otomatis akan membawa kemajuan bagi organisasi secara keseluruhan.

Soetopo dan Soemanto dalam Bukit et al (2017), mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat mencapai suatu maksud atau tujuan tertentu.

Efektivitas kerja juga akan meningkat apabila pegawai yang bekerja memiliki karakteristik individu. Pegawai yang memiliki karakteristik individu mampu mempersepsi orang, mampu melepaskan diri dari masalah, mampu mengembangkan pribadi dalam melakukan suatu hal yang berharga serta memiliki kreativitas yang tinggi dalam bekerja.

Rivai (2006) dalam Adamy (2016) menyatakan bahwa “Karakteristik individu adalah ciri-ciri khusus, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang dimiliki seseorang yang membedakannya dengan orang lain”.

Selain itu, pegawai juga dapat mewujudkan efektivitas kerja yang tinggi bila memiliki motivasi dalam bekerja. Motivasi yang akan mendorong seseorang untuk berprestasi dan akan memberikan hasil pekerjaan sesuai harapan.

Menurut Robert Heller dalam Wibowo (2019) motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Di pekerjaan, kita perlu mempengaruhi bawahan untuk menyelaraskan motivasinya dengan kebutuhan organisasi.

Sekretariat Daerah disingkat SETDA adalah unsur pembantu pimpinan perangkat daerah yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang disingkat SEKDA yang bertugas membantu kepala daerah dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah. Sekretaris Daerah bertugas membantu Bupati dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh organisasi perangkat daerah (OPD) dan juga masyarakat.

Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng sebagai salah satu organisasi perangkat daerah dengan beban kerja yang cukup tinggi, terdiri dari 3 Asisten dan masing-masing Asisten terdiri dari 3 bagian dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan, peneliti menemukan banyak pegawai yang belum memiliki motivasi kerja yang baik malah cenderung rendah. Selain itu, banyak yang tidak memiliki karakteristik individu yang dibutuhkan oleh organisasi. Seperti sering datang terlambat dengan alasan yang tidak jelas, hadir pagi hanya untuk mengisi absensi setelah itu keluar kantor, sering tidak berada di ruang kerja, pulang kerja lebih cepat. Disamping itu, kurangnya motivasi yang mampu mendorong pegawai untuk bekerja dengan baik guna mencapai tujuan yang diharapkan menjadi salah satu pemicu yang membuat mereka lalai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan mereka.

Banyak pegawai yang tidak hapal atau mengetahui apa yang sebenarnya menjadi tugas pokok dari mereka, adanya pengambil alihan tugas pokok dan

fungsi orang lain sehingga kesalahpahaman sering terjadi dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan, mudah berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain sehingga pekerjaan yang seharusnya diselesaikan terlebih dahulu menjadi terbengkalai, kurangnya koordinasi dan komunikasi antar bagian atau unit kerja sehingga menyebabkan beberapa pekerjaan banyak yang tidak dapat selesai tepat pada waktunya.

Adapun contoh pekerjaan yang sering terlambat penyelesaiannya yaitu pembuatan LKPJ (Laporan Keterangan Pertanggungjawaban), LPPD (Laporan Atas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah) dan LKJ (Laporan Kinerja), realisasi keuangan, laporan kinerja dan laporan lainnya. Keterlambatan bagian-bagian di Sekretariat Daerah menyampaikan laporan disebabkan selain karena hal tersebut diatas juga karena pemimpin yang kurang mengawasi pekerjaan bawahannya. Kurang mengontrol sudah sejauh mana hasil dari pekerjaan bawahannya, kurang memberikan masukan dan arahan bagi bawahannya, kurangnya komunikasi dengan bawahan, tidak membuka ruang atau memberi kesempatan bagi bawahannya untuk memberikan masukan terkait permasalahan yang timbul dalam tugas dan pekerjaan. Hal ini menyebabkan efektivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng masih kurang maksimal.

Terkait dengan adanya pandemi corona virus disease (Covid 19) juga memberi dampak sangat besar terhadap efektivitas kerja ASN karena adanya refocusing anggaran disetiap bagian Sekretariat Daerah kabupaten Bantaeng yang dialihkan untuk penanganan corona virus disease (Covid 19) sehingga banyak kegiatan yang tidak dapat dilaksanakan dengan maksimal.

Tabel 1.1
Evaluasi Kinerja ASN Sekretariat Daerah kabupaten Bantaeng
T.A 2020

| No | Nama Program | Pagu Dana Awal | Pagu Setelah Perubahan | Target Kinerja | Capaian Kinerja |
|----|---|----------------|------------------------|----------------|-----------------|
| 1 | Program Pembinaan dan Pengembangan Bidang Ketenaga Listrikan | 301.237.900 | 263.477.900 | 100% | 93,48% |
| 2 | Program Pembinaan, Pengembangan dan Pengawasan Bidang Energi | 41.914.800 | 34.414.800 | 100% | 99,62% |
| 3 | Program Pemetaan Penyelidikan Geologi Sumber Daya Minerba, Panas Bumi dan Air tanah | 38.031.800 | 20.781.800 | 100% | 99,81% |
| 4 | Program Pelayanan Adminstrasi Perkantoran | 16.148.000.550 | 16.100.274.770 | 100% | 94,12% |
| 5 | Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur | 12.001.871.960 | 10.841.174.225 | 100% | 80,25% |
| 6 | Program Peningkatan Disiplin Aparatur | 548.064.400 | 482.939.400 | 100% | 85% |
| 7 | Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur | 20.500.000 | 191.700.000 | 100% | 99,98% |
| 8 | Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan | 578.582.280 | 642.483.290 | 100% | 100% |
| 9 | Program Peningkatan Pengembangan Sistem Perencanaan Capaian Kinerja dan Keuangan | 111.285.030 | 116.192.930 | 100% | 100% |
| 10 | Program Peningkatan Pelayanan Kedinasan Kepala Daerah/ Wakil Kepala Daerah | 4.571.728.290 | 4.571.728.290 | 100% | 89% |
| 11 | Program Pembinaan BUMD | 301.510.470 | 246.919.750 | 100% | 95% |
| 12 | Program Penguatan Kapasitas Aparat dan Administrasi Pemerintahan | 46.971.650 | 46.971.650 | 100% | 99,29% |
| 13 | Program Peningkatan Sistem Pengawasan Internal dan Pengendalian Pelaksanaan kebijakan KDH | 379.485.800 | 671.535.800 | 100% | 99,29% |
| 14 | Program Pengelolaan Kehumasan Daerah | 913.639.200 | 852.057.170 | 100% | 100% |
| 15 | Program Penataan Peraturan Perundang-Undangan | 1.264.179.000 | 1.653.779.000 | 100% | 100% |
| 16 | Program Penataan Daerah Otonomi baru | 56.138.200 | 56.138.200 | 100% | 100% |
| 17 | Program Pelayanan Informasi dan Kehumasan Pemerintah Daerah | 706.191.250 | 654.841.250 | 100% | 95,50% |
| 18 | Program Pembinaan Iman dan Taqwa | 6.166.666.850 | 5.733.578.509 | 100% | 96,67% |
| 19 | Program Pengawasan Jasa Konstruksi | 10.262.000 | 10.262.000 | 100% | 100% |
| 20 | Program Operasional Unit Pelayanan Pengadaan | 106.232.000 | 106.232.000 | 100% | 100% |

Sumber Data : Laporan Keterangan Pertanggungjawaban 2020

Atas dasar uraian tersebut diatas, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Kepemimpinan, karakteristik Individu, dan Motivasi Terhadap Efektivitas kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan masalah yang diajukan adalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah kabupaten Bantaeng?
2. Apakah karakteristik individu berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah kabupaten Bantaeng?
3. Apakah motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah kabupaten Bantaeng?
4. Apakah kepemimpinan, karakteristik individu dan motivasi secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah kabupaten Bantaeng?
5. Variabel manakah yang dominan berpengaruh terhadap Efektivitas Kerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah kabupaten Bantaeng?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah yang diuraikan tersebut diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap Efektivitas Kerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah kabupaten Bantaeng;
2. Untuk menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap Efektivitas Kerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah kabupaten Bantaeng;
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap Efektivitas Kerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah kabupaten Bantaeng;
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, karakteristik individu dan motivasi secara simultan terhadap Efektivitas Kerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah kabupaten Bantaeng;
5. Untuk menganalisis variabel yang dominan berpengaruh terhadap Efektivitas Kerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah kabupaten Bantaeng.

1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan melalui penelitian ini akan memberikan manfaat antara lain :

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia yang berhubungan dengan masalah kepemimpinan, karakteristik individu dan motivasi serta efektivitas kerja dari pegawai.

2. Secara Praktis

Dengan penelitian ini maka diharapkan dapat memberikan manfaat terhadap Instansi terkait, yaitu Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng agar dapat dijadikan sebagai bahan masukan untuk pengembangan Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng kearah yang lebih baik dan dapat menjadi dasar penentuan

kebijakan dalam instansi Sekretariat Daerah khususnya dan bisa menjadi acuan juga untuk instansi lain dalam meningkatkan efektivitas kerja dari Aparatur Sipil Negara dan dan kinerja instansi secara keseluruhan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa Penelitian terdahulu telah meneliti mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas kerja. Dan beberapa penelitian yang sesuai dan relevan untuk dijadikan sebagai bahan perbandingan terhadap variabel Kepemimpinan, Karakteristik individu, Motivasi dan Efektivitas kerja sesuai dengan penelitian kami adalah sebagai berikut :

Rahadian, A.H. dan Kencana, M. (2016) melakukan penelitian pada Kantor Penanggulangan Bencana Alam di Kecamatan Sukamakmur kabupaten Bogor dengan mengangkat judul Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja terhadap Efektivitas Kerja Penanggulangan Bencana Alam di Kecamatan Sukamakmur kabupaten Bogor. Hasil Penelitian secara parsial dan simultan menunjukkan bahwa Disiplin dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja Pegawai Penanggulangan Bencana Alam di Kecamatan Sukamakmur Kabupaten Bogor. Dimana populasi dalam penelitian ini sebanyak 76 orang yang merupakan keseluruhan dari pegawai kantor Penanggulangan Bencana Alam di Kecamatan Sukamakmur . Dan metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan stratified random sampling dan metode penelitian yang digunakan adalah eksplanatori kuantitatif.

Mulyati dkk. (2017) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Motivasi dan Disiplin terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada kantor Kecamatan Ciputat Kota Tangerang Selatan. Yang mana sampel dalam penelitian tersebut adalah sebanyak

35 orang. Dari populasi yang ada tersebutlah penarikan sampel dilakukan dengan teknik proposional random sampling dimana instrumen yang digunakan adalah angket. Dan hasil dari penelitian tersebut bahwa motivasi dan disiplin berpengaruh signifikan (nyata) baik secara parsial maupun simultan terhadap efektivitas kerja pegawai pada kantor kecamatan Ciputat Kota Tangerang Selatan.

Rido dkk. (2019) dalam penelitiannya tentang Pengaruh kepemimpinan, Disiplin kerja, dan Pengawasan Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Di Dinas Pengendalian Penduduk Dan keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan total sampling, yaitu semua anggota populasi digunakan sebagai sampel sebanyak 55 responden. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan kuesioner dan analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Dan hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan, disiplin kerja, dan pengawasan memberi pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial ataupun simultan terhadap efektivitas kerja pegawai di Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng. Kepemimpinan yang efektif dan tingkat kedisiplinan yang tinggi serta pengawasan yang konsisten dapat meningkatkan efektivitas kerja seluruh pegawai di Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng.

Pebriyanto, R (2017) meneliti mengenai Pengaruh Lingkungan kerja dan Karakteristik Individu terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 52 orang sebagian dari populasi yang ada yaitu sebanyak 110 orang dengan metode

pengambilan sampel secara purposif (*Purposive Sampling*), metode penelitian yang digunakan menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Dari penelitian ini didapatkan bahwa lingkungan kerja dan karakteristik individu berpengaruh terhadap efektivitas kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan.

Gunarto (2019) melakukan penelitian mengenai Pengaruh orientasi Kepemimpinan, Motivasi, dan Komunikasi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Sulawesi Tengah. Penelitian ini menggunakan populasi sampel 140 orang dengan membagikan kuesioner. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan uji validitas, uji realibilitas, uji asumsi klasik dan analisis regresi linier berganda. Dan hasil penelitian menunjukkan orientasi kepemimpinan, motivasi dan komunikasi berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap efektivitas kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Sulawesi Selatan.

2.2. Kepemimpinan

2.2.1. Pengertian Kepemimpinan

Defenisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Defenisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok,

perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok organisasi (Rivai dkk. 2017) .

Menurut Thoha (2015) Kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata pimpin, yang berarti membimbing, mengarahkan, menuntun dan juga memberikan atau mempengaruhi. Pemimpin memiliki tanggungjawab baik secara moral maupun spritual terhadap kemampuan aktivitas kerja dari organisasi yang dipimpinya. Dengan demikian, pemimpin itu tidak gampang dan tidak setiap orang mampu didalam menjalankan kepemimpinannya. Kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik mempengaruhi perilaku orang lain baik individu maupun kelompok.

Menurut Robins dan Judge (2019) kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan (Sutrisno, 2010).

Soetopo Hendiyat dan Soemanto Wasty, (1982) dalam Bukit et al, (2017) mengemukakan kepemimpinan adalah perilaku yang ada pada diri seseorang untuk berinteraksi dengan lingkungan dan berperan serta di dalamnya untuk mencapai tujuan hidupnya. Soetopo dan Soemanto dalam Benjamin Bukit et al, (2017), mendefenisikan kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu

selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat mencapai suatu maksud atau tujuan tertentu.

Menurut Robert G. Owens dalam Bukit et al, (2017) kepemimpinan diartikan sebagai “*Leadership involves intentionally exercising influence on the behavior of others people* “. Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Billick,B. dan Peterson,J.A. (dalam Wahyudi) yang mengartikan kepemimpinan sebagai “*Leadership can be defined as the ability to influence the behavior and actions of others to achieve an intended purpose* “. Kepemimpinan menurut Nawawi dan Martini (1995) dalam Bukit et al, (2017) adalah kemampuan/kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan -kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Menurut Rivai (2014) dalam Bukit et al, (2017) kepemimpinan dapat dikatakan sebagai peranan dan juga suatu proses untuk mempengaruhi orang lain.

Selanjutnya Soebagio Atmodiwiriodalam Bukit et al, (2017) mengemukakan bahwa kepemimpinan diartikan sebagai ilmu atau kiat serta kemampuan seseorang mempengaruhi atau membimbing orang lain untuk mencapai tujuan dengan cara-cara tertentu pula.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

Metode kepemimpinan timbul karena adanya hubungan antara pemimpin dengan pengikutnya yang secara periodik akan berkembang. Metode tersebut adalah prosedur atau cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam

membimbing para pengikutnya untuk berbuat sesuatu (Unknown, 2013). Metode kepemimpinan diharapkan dapat membantu keberhasilan pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan juga dapat memperbaiki kualitas kepemimpinannya. Oldway Ted dalam Kartono (2014) mengemukakan metode kepemimpinan sebagai berikut:

1. Memberi perintah, perintah itu timbul dari situasi formal dan relasi kerja. Karena itu perintah adalah fakta fungsional pada organisasi, kedinasan atau jawatan pemerintah dan swasta, berbentuk instruksi, komando, peraturan tata tertib, standar praktik atau perilaku yang harus dipenuhi. Perintah biasanya sudah tercakup dalam tugas, kewajiban dan tanggungjawab yang harus dilakukan oleh setiap individu anggota kelompok.
2. Memberikan celaan dan pujian, celaan harus diberikan secara objektif dan tidak bersifat subjektif. Juga tidak disertai emosi-emosi yang negatif. Celaan itu sebaiknya berupa teguran dan dilakukan secara rahasia, tidak secara terbuka dimuka banyak orang. Celaan diberikan dengan maksud agar orang-orang yang melanggar atau berbuat kesalahan menyadari kekeliruannya, dan bersedia memperbaiki perilakunya. Celaan juga diberikan dengan nada suara yang menyenangkan agar tidak menimbulkan rasa dendam dan sakit hati. Sebaliknya, pujian supaya diberikan, sebab pribadi yang bersangkutan telah melakukan tugasnya dengan baik, dan mampu berprestasi. Pujian ini bisa memberikan semangat, kegairahan kerja, tenaga baru, dan dorongan emosional yang segar. Sebaliknya bila celaan itu diberikan secara pribadi dan rahasia maka pujian seyogyanya diberikan secara terbuka, terang-terangan dimuka

umum. Namun yang dipuji itu harus benar-benar luar biasa sifatnya dan bukan bersifat biasa-biasa saja, supaya tidak menimbulkan cemoohan dan sinisme.

3. Memupuk tingkah laku pribadi pemimpin yang benar, pemimpin harus bersifat objektif dan jujur, ia harus menjauhkan diri dari rasa pilih kasih atau favoritisme karena hal ini bisa menurunkan moral anggota-anggota lainnya, menumbuhkan keraguan, kemakuan serta kecemburuan sosial. Juga bisa mengurangi respek anggota pada pemimpin. Pemimpin itu juga bukan agen polisi atau tukang selidik mencari kesalahan, juga bukan penjaga yang selalu mengintip kelemahan orang. Bukan pula sebagai pengontrol yang keras atau kejam, juga bukan seorang diktator yang angkuh dan sok kuasa. Maka kesuksesan pemimpin itu justru diukur dari perasaan para pengikut yang menghayati emosi-emosi, karena masing-masing diperlakukan secara sama, jujur, dan adil.
4. Peka terhadap saran-saran, sifat pemimpin harus luwes dan terbuka, dan peka pada saran-saran yang eksternal yang positif sifatnya. Dia harus menghargai pendapat-pendapat orang lain, untuk kemudian mengkombinasikan dengan ide-ide sendiri. Dengan begitu dia bisa membangkitkan inisiatif kelompok untuk memberikan saran-saran yang baik. Sedang orang akan merasa bangga dan senang hatinya, apabila sarannya diterima. Sebaliknya orang bisa mendongkol hati, apabila saran-sarannya selalu dianggap sebagai angin lalu saja dan tidak digubris. Membangkitkan keinginan anggota untuk memberikan saran itu mencerminkan sikap terbuka dan kejujuran dari pemimpin. Yaitu menghargai

ide-ide baru, mau menerapkan saran-saran yang baik, dan berani mengadakan inovasi.

5. Memperkuat rasa kesatuan kelompok. Untuk menghadapi macam-macam tantangan luar dan kekomplekan situasi di lingkungan sekitar, perlunya pemimpin bisa menciptakan rasa kesatuan kelompoknya, dengan loyalitas tinggi dan kekompakan yang utuh. Hal ini bisa meningkatkan moral kelompok dan *esprit de corps* (semangat kelompok). Usaha untuk menciptakan semangat kesatuan ini antara lain, dengan pemberian pakaian seragam, lencana, emblem, peci, jaket, tanda kehormatan, dan lain-lain. Selanjutnya juga mengusahakan pengenalan para anggota-anggota baru kepada kelompok sendiri, agar orang baru ini dengan cepat bisa mengadaptasikan diri dengan rasa tenang.
6. Meredam kabar angin dan isu-isu yang tidak benar, kesatuan dan efektivitas kerja dari kelompok bisa diguncang oleh gangguan kabar-kabar angin dan desas-desus yang tidak benar, beserta fitnahan-fitnahan dari luar, yang diarahkan pada perorangan atau pada organisasi secara keseluruhan. Semua itu ditujukan untuk mengacau dan mengganggu tatanan kerja yang sudah lancar. Maka pemimpin berkewajiban untuk mengusut sampai tuntas sumber kabar angin tadi, dan memberikan peringatan keras dan sanksi tajam pada orang-orang yang mempunyai rasa dendam, mengalami frustrasi, dan mungkin tengah terganggu ingatannya, sehingga tanpa sadar menyebarkan kabar-kabar angin yang buruk. Dalam hal ini, pemimpin harus menetralkan, menawarkan situasi, dengan jalan memberikan penerangan dan kebijaksanaan baru yang akan diterapkan.

2.2.2 Teori- Teori Kepemimpinan Baru

Munculnya pendekatan baru pada kepemimpinan merepresentasikan pergeseran paradigma dan pendekatan transaksional ke pendekatan pertukaran pemimpin anggota (*leader member exchange/LMX*), karismatik, dan transformasional, Metcalfe and Metcalfe (2000) dalam Priyono (2016).

Teori Pertukaran Pemimpin-anggota

Robbins dan Judge (2019) mengemukakan bahwa Teori Pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange [LMX]*) menyatakan bahwa, karena tekanan waktu, para pemimpin menetapkan suatu hubungan yang istimewa dengan kelompok kecil dari para pengikut mereka. Para individu terbentuk di dalam kelompok mereka dipercaya memperoleh jumlah perhatian dari pemimpin yang tidak seimbang, dan lebih cenderung untuk menerima hak-hak khusus. Para pengikut lainnya jatuh ke luar kelompok.

Yukl (2007) dalam Suhermin (2021) mengemukakan bahwa teori pertukaran pemimpin-anggota (*LMX-leader member exchange*) menggambarkan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda sepanjang waktu dengan berbagai bawahan. Menurut Suhermin (2012) Dasar untuk membuat hubungan pertukaran tinggi adalah pengendalian pemimpin atas hasil yang diinginkan bawahan. Hasil ini meliputi hal-hal seperti pemberian tugas yang menarik dan menyenangkan, pendelegasian tanggungjawab dan otoritas yang lebih besar, lebih banyak berbagi informasi, partisipasi dalam membuat sebagian besar keputusan pemimpin, penghargaan yang nyata seperti kenaikan gaji, tunjangan khusus, dukungan dan persetujuan pribadi, dan kemudian karier

bawahan, dan kemudahan karier bawahan (misalnya merekomendasikan promosi, memberikan penugasan pengembangan yang memiliki jarak penglihatan yang tinggi).

Teori Kepemimpinan Karismatik

Max Weber dalam Robbins dan Judge (2019) mendefinisikan karisma (dari bahasa Yunani yang berarti “karunia”) lebih dari satu abad yang lalu sebagai “kualitas tertentu dari kepribadian seseorang, dengan kebajikan yang mana dia ditetapkan secara terpisah dari orang biasa dan diperlakukan sebagai yang dikaruniai dengan supranatural, manusia super, atau setidaknya kekuatan atau kualitas yang luar biasa secara spesifik.

Rivai (2014) menyatakan teori kepemimpinan karismatik merupakan suatu perpanjangan dari teori-teori atribusi. Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi (penghubungan) dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu.

Dua diantara teori-teori kepemimpinan karismatik adalah teori kepemimpinan karismatik House dan teori kepemimpinan karismatik Conger and Kanungo

1. Teori Kepemimpinan Karismatik House

Teori kepemimpinan karismatik House dalam Robbin dan Judge (2019) adalah para pengikut membuat atribusi kepahlawanan atau kemampuan kepemimpinan yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu, dan cenderung untuk memberikan kekuasaan para pemimpin tersebut.

House (1977) dalam Priyono (2016) berpendapat bahwa identifikasi karakteristik pemimpin, perilaku pemimpin dan karakteristik situasi yang ada dalam kepemimpinan karismatik adalah penting karena tipe pemimpin ini memiliki pengaruh yang luar biasa pada bawahannya. Bawahan dan pemimpin karismatik umumnya menerima pemimpin dan pandangan-pandangannya tanpa mempertanyakan. Mereka menyayangi dan mematuhi, dan mereka merasa terlibat dalam misi kelompok atau organisasi secara emosional. Mereka yakin bahwa mereka memiliki kemampuan untuk memberikan kontribusi pada tujuan organisasi, dan mereka menetapkan tujuan kinerja yang tinggi untuk dirinya sendiri.

2. Teori Kepemimpinan Karismatik Conger dan Kanungo

Conger dan Knungo (1987) dalam Priyono (2016) berpendapat bahwa kepemimpinan karismatik esensinya adalah atribusi dan bawahan. Oleh karena itu, teoritis ini menekankan perhatiannya pada pengidentifikasian variabel-variabel yang dihasilkan dalam atribusi. Mengacu pada teori ini, pemimpin yang memiliki visi ke depan yang radikal (tetapi tetap di dalam bidang yang dapat diterima oleh bawahan) lebih diterima, sebagai karismatik. Dan pemimpin yang bertindak tidak konvensional atau tidak ortodoks dalam mencapai visinya lebih dipandang sebagai karismatik oleh bawahannya.

Kepemimpinan Transformasional

Dalam kepemimpinan transformasional pertukaran yang terjadi antara bawahan dan pimpinan tidak sekedar pertukaran seperti yang terjadi pada kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional juga melibatkan

pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan bawahan. Dengan kepemimpinan transformasional, pemimpin membantu bawahan untuk melihat kepentingan yang lebih penting daripada kepentingan mereka sendiri demi misi dan visi organisasi atau kelompok. Dengan mengembangkan kepercayaan diri, keefektifan diri dan harga diri bawahan, diharapkan pemimpin mempunyai pengaruh yang kuat pada tingkat identifikasi, motivasi dan pencapaian tujuan pengikut (Priyono, 2016).

Menurut Robbins dan Judge (2019) para pemimpin yang transaksional, yang membimbing para pengikut mereka menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peran dan tugas yang dibutuhkan. Para pemimpin yang transformasional menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan diri sendiri mereka demi keuntungan organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Veithzal dkk (2014), yang menyatakan Pemimpin transaksional, pemimpin memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegaskan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Pemimpin transformasional, pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki kharisma.

Kepemimpinan yang transaksional dan transformasional saling melengkapi satu sama lain; mereka tidak saling mempertentangkan pendekatan untuk menyelesaikan segala sesuatunya. Kepemimpinan yang transformasional membentuk kepemimpinan yang transaksional dan menghasilkan tingkat upaya dari para pengikut serta kinerja yang melampaui apa yang hanya dapat dilakukan kepemimpinan transaksional saja (Robbins dan Judge, 2019).

2.2.3 Indikator Kepemimpinan

Menurut Handayani (2020) Kepemimpinan yang efektif dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan sebuah tim maupun organisasi. Itu sebabnya penting untuk menganalisis efektivitas kepemimpinan dalam tim maupun organisasi. Salah satu caranya adalah dengan mengevaluasi pemimpin berdasarkan beberapa indikator kepemimpinan yang efektif seperti berikut:

1. Memiliki visi

Pemimpin yang efektif harus mampu menciptakan dan mengembangkan visi mereka, lalu membuatnya menarik dan meyakinkan. Dengan visi, seorang pemimpin memiliki gagasan yang jelas tentang ke mana mereka ingin pergi, bagaimana cara menuju ke sana dan seperti apa kesuksesan tersebut.

Pemimpin yang efektif juga harus mampu mengartikulasikan visi dengan jelas dan penuh semangat sehingga memastikan tim dapat memahami upaya yang harus mereka kontribusikan pada tujuan tersebut.

Fokus mencapai visi dengan ketekunan, keuletan dan antusiasme juga membantu pemimpin untuk menginspirasi dan mendorong orang lain melakukan hal yang sama.

2. Mampu membuat perencanaan strategis

Pemimpin yang efektif harus mampu memiliki kemampuan untuk melihat ke depan dan mengantisipasi dengan akurat ke mana arah tim atau organisasi. Ia harus mampu mengantisipasi tren jauh sebelumnya dari pesaing.

Seorang pemimpin juga harus terus menerus mengajukan pertanyaan berdasarkan apa yang terjadi, tujuan organisasi yang dimiliki dan kemungkinan

perkembangan tim atau perusahaan dalam tiga bulan, enam bulan atau satu tahun ke depan.

3. Berintegritas

Seorang pemimpin dengan integritas akan menggunakan nilai-nilai mereka untuk memandu keputusan, perilaku dan hubungan mereka dengan orang lain. Mereka memiliki keyakinan yang jelas tentang apa yang benar dan salah, serta dihormati karena tulus, berprinsip, etis dan konsisten.

Pemimpin yang efektif juga memiliki karakter yang kuat, menepati janji dan berkomunikasi secara terbuka, jujur dan langsung dengan orang lain. Karena menampilkan integritas melalui tindakan di keseharian, pemimpin akan dihargai dengan loyalitas, kepercayaan diri dan rasa hormat dari karyawan.

4. Kemampuan untuk memengaruhi orang lain

Indikator kepemimpinan yang efektif lainnya adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain. Pemimpin dapat memberikan pengaruh dengan mengetahui cara mengartikulasikan arah yang menurutnya harus dituju oleh perusahaan selanjutnya.

Mempengaruhi orang lain juga membutuhkan kepercayaan dari kolega. Itu sebabnya agar mampu memengaruhi orang lain, pemimpin harus fokus untuk memahami motivasi karyawan dan mendorong mereka untuk membagikan pendapat mereka.

Dari sana pemimpin dapat menggunakan pengetahuan itu untuk membuat perubahan dan menunjukkan bahwa suara anggota tim atau karyawan penting.

5. Kemampuan memberi contoh

Sebagai seorang pemimpin, cara terbaik untuk membangun kredibilitas dan mendapatkan rasa hormat dari orang lain adalah dengan memberikan contoh yang tepat.

Misalnya jika sebagai pemimpin kamu menuntut banyak pada tim, maka kamu juga harus bersedia menetapkan standar tinggi untuk kamu sendiri.

Itu sebabnya pemimpin yang efektif harus mampu menyelaraskan kata-kata dan tindakannya demi membantu membangun kepercayaan dan membuat tim lebih bersedia mengikuti teladannya.

6. Kemampuan mengambil keputusan

Untuk menjadi pemimpin yang efektif, kemampuan untuk membuat keputusan dengan cepat meskipun dengan informasi yang terbatas sangatlah penting.

Hal ini dapat dicapai dengan menentukan apa yang ingin dicapai setiap menghadapi keputusan sulit, serta mempertimbangkan kemungkinan konsekuensi dari keputusan dan setiap alternatif yang tersedia.

Dari sana pemimpin dapat mengambil keputusan akhir dengan yakin dan bertanggungjawab terhadapnya. Menjadi pembuat keputusan yang tegas dan percaya diri juga memungkinkan seorang pemimpin untuk memanfaatkan peluang dan mendapatkan rasa hormat dari timnya.

7. Kemampuan berkomunikasi secara efektif

Kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan bijaksana adalah skills leadership yang penting.

Komunikasi di sini tidak hanya dipahami sekedar kemampuan mendengar orang lain dengan perhatian dan memberikan respon yang tepat, namun juga kemampuan untuk berbagi informasi yang berharga, mengklarifikasi kesalahpahaman, dan menjelaskan apa yang diinginkan.

8. Tahu bagaimana cara mengembangkan tim

Salah satu ciri utama pemimpin yang efektif adalah mampu mengembangkan tim melalui pelatihan, pengajaran dan pembinaan. Dengan cara tersebut, pemimpin dapat mendorong tim untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin yang efektif dapat membangun orang dan membuat timnya menjadi lebih kuat sehingga menguntungkan semua orang yang terlibat. Ini semua dapat dilakukan jika pemimpin mampu memperhatikan kekuatan dan kelemahan tim secara keseluruhan maupun yang dimiliki setiap anggota.

9. Transparansi

Semakin transparan seorang pemimpin tentang tujuan dan tantangan organisasi, maka semakin mudah bagi karyawan atau tim untuk memahami peran mereka dan bagaimana cara agar mereka dapat berkontribusi secara individu untuk kesuksesan perusahaan secara keseluruhan. Perasaan tersebut kemudian dapat diterjemahkan ke dalam tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi.

Meski demikian, pemimpin yang efektif tetap harus tahu batas-batas transparansi yang tepat. Walaupun dimaksudkan untuk mendorong kolaborasi dan akuntabilitas, terlalu transparan juga bisa memiliki efek sebaliknya.

Itu sebabnya salah satu indikator kepemimpinan yang efektif adalah kemampuan menyeimbangkan transparansi dengan privasi dan menetapkan berbagai jenis batasan untuk tetap mendorong kolaborasi.

10. Berorientasi pada tujuan

Alih-alih hanya fokus pada masalah yang dihadapi, seorang pemimpin yang efektif akan mengarahkan perhatian pada solusi. Ia tidak hanya akan mengeluh dan mengkhawatirkan masalah, namun fokus pada tujuan dengan membuat rencana dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

Seorang pemimpin yang efektif mampu membuat prioritas sehingga dapat menyelesaikan hal-hal yang terpenting dan mendesak terlebih dahulu.

2.3. Karakteristik Individu

2.3.1 Pengertian karakteristik Individu

Rivai (2006) (dalam Adamy, 2016) menyatakan bahwa “Karakteristik individu adalah ciri-ciri khusus, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang dimiliki seseorang yang membedakannya dengan orang lain”.

Mathiue & Zajac (1990) (dalam Adamy, 2016) menyatakan bahwa, karakteristik personal (individu) mencakup usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan, suku bangsa, dan kepribadian. Menurut Robbins (2012) dalam Ulfah dan Ngongo (2018) karakteristik individu merupakan keseluruhan kelakuan dan kemampuan yang ada pada individu sebagai hasil dari pembawaan lingkungannya. Karakteristik individu dapat diukur dengan sikap, minat, dan kebutuhan. Individu membawa nilai yang melekat dalam diri yang terbentuk oleh lingkungan di mana ia tinggal, nilai-nilai tersebutlah yang nantinya dibawa dalam

situasi kerja. Menurut Robbins yang dialihbahasakan oleh Molan (2010) dalam Ulfah dan Ngongo (2018), karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi. Siagian (2008) dalam Nisakurrohma dan Sunuharyo (2018) menyatakan bahwa karakteristik biografikal (individu) dapat dilihat dari umur, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan dan masa kerja.

Karakteristik Individu adalah ciri khas, bentuk-bentuk, watak atau karakter yang dimiliki oleh setiap individu; corak; tingkah laku; tanda khusus (Partanto dan Al Barry, 2005) dalam Adamy (2016). Untuk memahami perilaku individu, kita perlu mengkaji berbagai karakteristik yang melekat pada individu itu. Adapun berbagai karakteristik individu yang penting adalah (a) ciri biografis yang meliputi: umur, jenis kelamin, jumlah tanggungan, masa kerja; (b) kepribadian; (c) persepsi dan (d) sikap (*attitude*).

Menurut Maslow dalam Gibson *et.al.* (2002) dalam Adamy (2016), menggambarkan karakteristik individu yang didefinisikan sebagai orang yang beraktualisasi diri mengenai:

1. Kemampuan mempersepsi orang dan kejadian-kejadian dengan akurat.
2. Kemampuan melepaskan diri sendiri dari kekalutan kehidupan.
3. Orientasi masalah tugas.
4. Kemampuan untuk memperoleh kepuasan pribadi dari pengembangan pribadi dalam melakukan suatu hal yang berharga.
5. Kapasitas untuk mencintai dan mengalami kehidupan dengan cara yang sangat mendalam.

- 6 Ketertarikan pada tujuan apa yang mereka sedang kerjakan.
- 7 Kreativitas yang tinggi dalam bekerja.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu adalah ciri dan sifat khas yang dimiliki seseorang yang membedakan antara satu dengan yang lainnya.

2.3.2 Faktor-faktor Karakteristik Individu

Menurut Adamy (2016) individu berasal dari satuan kecil yang tidak dapat dibagi lagi. Individu menurut konsep Sosiologis berarti manusia yang hidup berdiri sendiri. Individu sebagai makhluk ciptaan Tuhan didalam dirinya selalu dilengkapi oleh kelengkapan hidup yang meliputi raga, rasa, rasio, dan rukun. Ada beberapa faktor dari karakteristik individu, antara lain:

a . Usia

Kamus Umum Bahasa Indonesia (1984) menyatakan bahwa Usia (umur) adalah lama waktu hidup atau ada (sejak dilahirkan atau diadakan). Dyne dan Graham (2005) menyatakan bahwa Pegawai yang berusia lebih tua cenderung lebih mempunyai rasa keterikatan atau komitmen pada organisasi dibandingkan dengan yang berusia muda sehingga meningkatkan loyalitas mereka pada organisasi. Hal ini bukan saja disebabkan karena lebih lama tinggal di organisasi, tetapi dengan usia tuanya tersebut, makin sedikit kesempatan pegawai untuk menemukan organisasi.

Robbins (2008) dalam Adamy (2016) menyatakan bahwa, Semakin tua usia pegawai, makin tinggi komitmennya terhadap organisasi, hal ini disebabkan karena kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih

terbatas sejalan dengan meningkatnya usia. Keterbatasan tersebut dipihak lain dapat meningkatkan persepsi yang lebih positif mengenai atasan sehingga dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Nitisemito (2000) dalam Adamy (2016) menyatakan bahwa pegawai yang lebih muda cenderung mempunyai fisik yang kuat, sehingga diharapkan dapat bekerja keras dan pada umumnya mereka belum berkeluarga atau bila sudah berkeluarga anaknya relatif masih sedikit. Tetapi pegawai yang lebih muda umumnya kurang berdisiplin, kurang bertanggung jawab dan sering berpindah-pindah pekerjaan dibandingkan pegawai yang lebih tua.

b. Jenis Kelamin

Sebagai makhluk Tuhan Yang Maha Esa, manusia dibedakan menurut jenis kelaminnya yaitu pria dan wanita. Robbins (2008) menyatakan bahwa, tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses. Bukti yang konsisten juga menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat kemangkiran yang lebih tinggi dari pada pria. Dyne dan Graham (2005) menyatakan bahwa pada umumnya wanita menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai karirnya, sehingga komitmennya lebih tinggi. Hal ini disebabkan pegawai wanita merasa bahwa tanggung jawab rumah tangganya ada di tangan suami mereka, sehingga gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi

bukanlah sesuatu yang sangat penting bagi dirinya. Mowday (1982) menyatakan bahwa, wanita sebagai kelompok cenderung memiliki komitmen terhadap organisasi lebih tinggi dibandingkan dengan pria. Wanita pada umumnya harus mengatasi lebih banyak rintangan dalam mencapai posisi mereka dalam organisasi sehingga keanggotaan dalam organisasi menjadi lebih penting bagi mereka.

c. Status Perkawinan

Lembaga Demografi FE UI (2000) menyatakan bahwa, status perkawinan adalah ikatan lahir batin antara pria dan seorang wanita sebagai suami istri dengan tujuan membentuk keluarga yang bahagia dan kekal berdasarkan KeTuhanan Yang Maha Esa. Soekanto (2000), menyatakan bahwa, perkawinan (*marriage*) adalah ikatan yang sah antara seorang pria dan wanita yang menimbulkan hak-hak dan kewajiban-kewajiban antara mereka maupun turunannya. Robbins (2003) menyatakan bahwa, Pernikahan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting.

d. Masa Kerja

Siagian (2008) menyatakan bahwa, masa kerja menunjukkan berapa lama seseorang bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan. Kreitner dan Kinicki (2004) menyatakan bahwa, masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang pegawai lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang pegawai akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup di hari tua.

e. Jumlah Tanggungan

Siagian (2008) menyatakan bahwa, .Jumlah tanggungan adalah seluruh jumlah anggota keluarga yang menjadi tanggungan seseorang. Berkaitan dengan tingkat absensi, jumlah tanggungan yang lebih besar akan mempunyai kecenderungan absen yang kecil, sedangkan dalam kaitannya dengan *turn over*, maka semakin banyak jumlah tanggungan seseorang, kecenderungan untuk pindah pekerjaan semakin kecil. Dalam penelitian ini ada lima faktor pembentuk karakteristik individu yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu: usia, jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja, dan jumlah tanggungan.

f. Keahlian

Menurut Hasibuan (2009), keahlian harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi. Hal ini yang akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini mencakup *technic al skill*, *human skill*, *conceptual skill*, kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan, serta kecermatan penggunaan peralatan yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan.

g. Pendidikan

Pendidikan merupakan faktor penting dalam menentukan kemampuan kerja karyawan. Pendidikan dan pengalaman kerja merupakan langkah awal untuk melihat kemampuan seseorang (Handoko, 1998). Menurut Hasibuan (2009), pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki jabatan tertentu. Menurut

Nadler (*dalam* Moekijat, 1995), pendidikan adalah proses pembelajaran yang dipersiapkan individu untuk pekerjaan yang berbeda pada masa yang akan datang. Dengan pendidikan pegawai akan bertambah kemampuannya. Ini berarti ia akan melengkapi tujuan organisasi. Misalnya dengan mengikuti program pelatihan dan kursus. Dari pendapat di atas, tingkat dan jenis pendidikan yang dimiliki oleh pegawai dapat menentukan pekerjaan yang akan diberikan kepadanya. Hal ini mempermudah jalur karir yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan kerjanya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas pendidikan adalah aktivitas yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, nilai moral, dan menjadi mengerti sehingga mempunyai nilai lebih dalam segala aspek kehidupan.

h . Pengalaman Kerja

Pengalaman yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas utama dalam tindakan promosi (Hasibuan, 2009). Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan. Kelemahannya, pegawai yang kemampuannya terbatas tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian perusahaan akan dipimpin oleh orang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan perusahaan dapat disangsikan. Pengalaman kerja menunjukkan berapa lama agar pegawai bekerja dengan baik.

Menurut Mathis (2002) dalam Adamy (2016), Aspek karakteristik individu yang mempengaruhi bagaimana orang-orang membuat karir itu sendiri, ada empat macam aspeknya yaitu:

1. Minat, orang cenderung mengejar karir yang mereka yakini cocok dengan minat mereka;
2. Jati diri, karir merupakan perpanjangan dari jati diri seseorang dan juga hal yang membentuk jati diri;
3. Kepribadian, faktor ini mencakup orientasi pribadi karyawan dengan kebutuhan individual, latihan, kekuasaan, dan kepribadian;
4. Latar belakang sosial, status sosial ekonomi dan tingkat pendidikan seorang karyawan merupakan faktor yang berfungsi dalam kategori.

2.3.3 Indikator Karakteristik Individu

Faktor – faktor dari karakteristik individu yang sangat jelas berupa : usia, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggungan, dan masa kerja dalam organisasi (Robbin, 2008), namun demikian terdapat banyak banyak penelitian yang menganalisis secara lebih spesifik karakteristik individu seperti: kebutuhan, sikap, minat, kemampuan, nilai, kepribadian, persepsi, pembelajaran dan lainnya (Lumbanraja, 2007) dalam Adamy (2016).

Adamy (2016) secara singkat menguraikan setiap dimensi dari variabel karakteristik individu yang dipergunakan :

1. Kemampuan

Kemampuan (*ability*) merujuk kesuatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan (Robbin, 2003) setiap

orang mempunyai kemampuan yang berbeda-beda, baik untuk menyangkut kekuatan maupun kelemahan dalam hal kemampuan yang mereka miliki yang membuatnya relatif lebih unggul atau lebih rendah dibandingkan orang lain dalam melakukan tugas atau kegiatan tertentu.

2. Sikap

Sikap adalah pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu, sikap tidak sama dengan nilai, tetapi kedua saling berhubungan. Pada dasarnya sikap mempunyai 3 komponen, yaitu : Pengertian (*cognitive*), Kecharuan (*affect*) dan Perilaku (*behavior*).

3. Nilai

Nilai menyatakan keyakinan dasar bahwa suatu modus perilaku atau keadaan akhir dari eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau sosial dari pada suatu modus perilaku atau keadaan akhir yang berlawanan (Robbin, 2003). Setiap individu mempunyai hierarki nilai yang membentuk sistem nilai mereka masing-masing, sistim nilai ini diidentifikasi oleh kepentingan relatif yang kita berikan kepada nilai-nilai tertentu, seperti : kebebasan, kesenangan, hormat diri, kejujuran, kepatuhan, kesamaan dan sebagainya.

4. Kepribadian

Kepribadian pada dasarnya merupakan suatu konsep dinamik yang menggambarkan pertumbuhan dan perkembangan keseluruhan sistem

psikologi seseorang atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kepribadian merupakan keseluruhan total cara seorang individu beraksi dan berinteraksi dengan yang lain (Robbins, 2003).

5. Pembelajaran

Konsep pembelajaran diperlukan untuk menjelaskan, mempelajari dan bahkan meramalkan perilaku individu, suatu pengertian dari pembelajaran yang dapat diterima secara umum adalah “setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman (Robbin, 2003).

2.4 Motivasi

2.4.1 Pengertian Motivasi

Menurut McShane dan Von Glinow (Wibowo:2019) memberikan defenisi motivasi sebagai kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi arah (direction), intensitas (intensity), dan ketekunan (persistence) perilaku sukarela. Pekerja yang termotivasi berkeinginan menggunakan tingkat usaha tertentu (intensity), untuk sejumlah waktu tertentu (persistence), terhadap tujuan tertentu (direction). Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2019) motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai *kekuatan, arah, dan ketekunan* seseorang dalam upaya mencapai tujuan. Oleh karena itu motivasi secara umum adalah berkaitan dengan upaya menuju setiap tujuan, kita akan mempersempit fokus menjadi tujuan organisasi terhadap perilaku terkait pekerjaan. *Kekuatan (intensity)* menggambarkan seberapa kerasnya seseorang dalam berusaha. Ini adalah elemen yang menjadi pusat perhatian ketika kita berbicara mengenai motivasi. Namun,

kekuatan yang besar tidak mungkin memberikan hasil kinerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut disalurkan dalam suatu *arahan (direction)* yang memberikan keuntungan bagi organisasi. Oleh karena itu, kita harus mempertimbangkan mutu upaya agar sejalan dengan kekuatannya. Upaya yang diarahkan menuju dan konsisten pada dimensi *ketekunan (persistence)*. Ketekunan mengukur berapa lama seseorang dapat mempertahankan upayanya. Para individu yang termotivasi akan bertahan cukup lama dengan tugasnya untuk mencapai tujuan mereka.

Hasibuan (1999) dalam Edy Sutrisno (2017) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang mencapai kegairahan kerja seseorang, agar seseorang mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Robert Heller (dalam Wibowo, 2019) motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Di pekerjaan, kita perlu mempengaruhi bawahan untuk menyelaraskan motivasinya dengan kebutuhan organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2018) motivasi merupakan segala sesuatu yang dapat menimbulkan dorongan dan semangat kerja, yang pada hakekatnya ada secara internal dan eksternal baik yang bersifat positif ataupun negatif. Diperlukan arahan untuk mengelola motivasi ini, karena motivasi dapat bersifat positif dan negatif tergantung pada arahan dan ketangguhan pimpinan organisasi.

Rivai dkk. (2019) mengemukakan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai

dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu: arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Dari beberapa pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan yang memacu seorang pegawai baik itu dari internal ataupun eksternal dirinya, yang akan membangkitkan semangat dan kemauan yang tinggi untuk melaksanakan apa yang menjadi tugas dan kewajibannya dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.4.2 Teori Motivasi

Motivasi juga mempunyai teori-teori yang melatar belakanginya. Ada beberapa teori motivasi yang terkenal, yaitu sebagai berikut:

1. Teori Maslow (Teori Hierarki Kebutuhan)

Teori Maslow ini terdiri dari tingkatan kebutuhan manusia sesuai dengan skala prioritas. Menurut Maslow, jika kebutuhan dasar terpenuhi maka seseorang dengan sendirinya akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan berikutnya. Maslow juga beranggapan bahwa kebutuhan

individu berfungsi sebagai kekuatan pendorong dalam perilaku seseorang, (Leonade, 2019). Dan pemenuhan kebutuhan tersebut akan terus terjadi, untuk memenuhi prioritas-prioritas dalam hidupnya.

2. Teori Keadilan

Teori keadilan ini pertama kali dikemukakan Zalesnick (1959) kemudian dikembangkan oleh John Stacey Adam seorang ahli psikologi perilaku dan tempat kerja, yang menerbitkan jurnal *equity theory* terkait motivasi kerja pada tahun 1963.

Komponen dari teori ini adalah *input*, *output*, *ratio input dan output*, *comparison person*. *Input* adalah semua nilai yang dilakukan oleh karyawan yang menunjang pelaksanaan kerja, misalnya komitmen, pengorbanan, pendidikan, pengalaman, keterampilan, usaha, peralatan pribadi, waktu, jam kerja dll. *Output* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan, misalnya upah, keuntungan tambahan, pengakuan, kepuasan (*satisfaction*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri dll. *Ratio input dan output* adalah perbandingan antara input dan output karyawan satu dengan lainnya. *Comparison person* seorang karyawan membandingkan dalam organisasi yang sama atau seorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil maka mereka menilai orang disekitar. Persepsi keadilan tersebut akan menjelaskan berbagai sikap dan perilaku kerja. *Equity* teori pada awalnya berbasis pada teori pertukaran sosial (*social Exchange*). Setiap individu

berupaya mengharapkan bahwa mereka akan mendapatkan pertukaran usaha (*effort*) dan imbalan (*reward*) terutama terkait gaji (*salary*) secara adil dari organisasi (Tyler, 1989) dalam Muhadi (2012)

3. Teori Harapan

Putra (2020) mengemukakan seperti namanya teori ini dikembangkan berdasarkan harapan-harapan individu untuk mencapai segala sesuatu yang diinginkannya. Individu akan bekerja keras untuk memenuhi harapan-harapan tersebut.

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom (dalam vthreeorange.blogspot.com (2011) yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaan tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu. Teori ini didasarkan atas:

1. Harapan (Expectancy), adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku
2. Nilai (Valence), adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai/martabat tertentu (daya/nilai motivasi) bagi setiap individu yang bersangkutan.
3. Pertautan (Instrumentality), adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama ekspektansi merupakan sesuatu yang ada dalam diri individu yang terjadi karena adanya keinginan untuk mencapai hasil sesuai dengan tujuan. Ekspektansi merupakan salah satu penggerak

yang mendasari seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Karena dengan adanya usaha yang keras tersebut, maka hasil yang didapatkan sesuai dengan tujuan. Dalam teori ini disebutkan bahwa seseorang akan memaksimalkan usaha dan meminimalkan segala yang menghalangi pencapaian hasil maksimal.

4. Teori Motivasi Prestasi

Teori motivasi prestasi ini dikemukakan oleh David McClelland. Ia mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (*achievement*), kebutuhan kekuasaan (*power*) dan kebutuhan afiliasi (Kirei, 2017)

- **Kebutuhan akan prestasi**

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk akses. Kebutuhan ini pada hierarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antarlain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

- **Kebutuhan akan kekuasaan**

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada hierarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

- **Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat**

Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antara pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

2.4.3 Faktor-faktor Motivasi

Dalam teori Herzberg (1966) dalam Harnadi dan Ramdhani (2017) motivasi dibagi menjadi dua faktor diantaranya motivator atau yang sering disebut dengan motivasi intrinsik dan faktor hygiene atau yang sering disebut dengan motivasi ekstrinsik yang dipisahkan menjadi dua dimensi.

1. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional. Menurut Herzberg (Teck Hong dan Waheed, 2011) dalam Harnadi dan Ramdhani (2017) yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah:
 - a. *Achievement* (Prestasi kerja) adalah Keberhasilan seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas.
 - b. *Advancement* (pengembangan diri) adalah suatu keinginan seseorang untuk mengembangkan karier dibidang keuangan.
 - c. *Work it self* (pekerjaan itu sendiri) adalah variasi pekerjaan dan kontrol atas metode serta langkah-langkah kerja
 - d. *Recognition* (pengakuan) artinya pegawai memperoleh pengakuan adalah orang berprestasi baik diberi penghargaan dan pujian.
2. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang yang dikenal dengan teori hygiene faktor. Menurut Herzberg (Teck Hong dan Waheed, 2011) dalam Harnadi dan Ramdhani (2017) yang tergolong sebagai hygiene factor antara lain ialah sebagai berikut:
 1. *Company policy* (kebijakan perusahaan) adalah aturan yang ditetapkan oleh pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan.
 2. *Relationship with peers* (hubungan dengan rekan kerja) adalah komunikasi antar pegawai dalam menyelesaikan tugas.

3. *Work security* (keamanan kerja) adalah persepsi individu pegawai terhadap pegawai variabilitas nilai imbalan, mutasi wilayah, peluang pemutusan hubungan.
4. *Relationship with supervisor* (Hubungan dengan atasan) hubungan baik atau buruknya dengan atasan dalam perusahaan.
5. Gaji adalah imbalan finansial yang diterima oleh pegawai meliputi upah, premi bonus, dan tunjangan.

Motivasi kerja sebagai dorongan keinginan yang mempengaruhi perilaku pegawai untuk melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan kemampuannya untuk mendapatkan hasil secara optimal. Karena ada keyakinan bahwa dengan prestasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya akan diperoleh manfaat bagi kariernya. Pegawai yang memiliki keinginan pengembangan kariernya dalam organisasi, akan memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, sehingga selalu berusaha meningkatkan kinerjanya.

2.4.4 Indikator Motivasi

Teori Motivasi terbaik yang diketahui adalah teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow. Maslow membuat hipotesis bahwa didalam setiap manusia terdapat hierarki lima kebutuhan (Robbins dan Judge, 2019):

1. Kebutuhan fisiologis.
Meliputi kelaparan, kehausan, tempat perlindungan, seks, dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Rasa aman.
Keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.

3. Sosial.

Kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan dan persahabatan.

4. Penghargaan.

Faktor-faktor internal misalnya rasa harga diri, kemandirian dan pencapaian, serta faktor-faktor eksternal misalnya status, pengakuan, dan perhatian .

5. Aktualisasi diri.

Dorongan yang mampu membentuk seseorang untuk menjadi apa; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi kita, dan pemenuhan diri.

2.5. Efektivitas Kerja

2.5.1 Pengertian Efektivitas Kerja

Abidin (2015) mengemukakan efektivitas merupakan wujud kemampuan untuk mendayagunakan sesuatu secara tepat sesuai dengan standar yang jelas dan dapat diterima secara universal. Dalam konteks ini efektivitas menunjukkan taraf mencapai tujuannya secara ideal, taraf efektivitasnya dapat dinyatakan dengan ukuran yang agak pasti. Pandangan ini memfokuskan bahwa efektivitas adalah kemampuan untuk mencapai suatu tujuan dengan ukuran pasti.

Menurut Putera (2013) efektivitas adalah pencapaian tujuan secara tepat atau memilih tujuan-tujuan yang tepat dari serangkaian alternatif atau pilihan cara dan menentukan pilihan dari beberapa pilihan lainnya. Efektivitas bisa juga diartikan sebagai pengukuran keberhasilan dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Riadi (2020), Efektivitas kerja adalah suatu ukuran dan kemampuan dalam melaksanakan fungsi, tugas, program atau misi dari suatu organisasi atau perusahaan sesuai dengan target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah ditetapkan. Ini sejalan dengan pendapat Ardiansyah (2020) yang menyatakan bahwa efektivitas adalah suatu kondisi yang menunjukkan tingkat keberhasilan atau pencapaian suatu tujuan yang diukur dengan kualitas, kuantitas dan waktu, sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya.

Gibson (Bungkaes, 2013) dalam Ardiansyah (2020) mengemukakan bahwa efektivitas adalah penilaian yang dibuat sehubungan dengan pencapaian individu, kelompok dan organisasi. Semakin dekat mereka dengan pencapaian yang diharapkan (standar), semakin efektiflah mereka.

Menurut Sutarto (2001) dalam Melani dkk (2016) efektivitas kerja adalah suatu keadaan dimana aktivitas jasmani dan rohani yang dilakukan oleh manusia dapat mencapai hasil sesuai dengan yang dikehendaki.

Menurut Mahmudi (2005), dalam Riadi (2020) efektivitas kerja adalah hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan.

Menurut Robbins (2003), dalam Riadi (2020) efektivitas kerja adalah kemampuan untuk memilih atau melakukan sesuatu yang paling sesuai atau tepat dan mampu memberikan manfaat secara langsung.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja diartikan tercapainya sasaran, tujuan atau hasil kegiatan yang telah ditentukan

sebelumnya. Dengan kata lain, efektivitas kerja merupakan perbandingan antara hasil dengan apa yang telah ditentukan sebelumnya.

2.5.2 Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja

Menurut O'reilly (2003) dalam Riadi (2020), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Waktu. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan faktor utama. Semakin lama tugas yang dibebankan itu dikerjakan, maka semakin banyak tugas lain menyusul dan hal ini akan memperkecil tingkat efektivitas kerja karena memakan waktu yang tidak sedikit.
2. Tugas. Bawahan harus diberitahukan maksud dan pentingnya tugas-tugas yang didelegasikan kepada karyawannya.
3. Produktivitas. Seorang pegawai mempunyai produktivitas kerja yang tinggi dalam bekerja tentunya akan dapat menghasilkan efektivitas kerja yang baik demikian pula sebaliknya.
4. Motivasi. Pimpinan dapat mendorong pegawainya melalui perhatian pada kebutuhan dan tujuan mereka yang sensitif. Semakin termotivasi karyawan untuk bekerja secara positif semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.
5. Evaluasi Kerja. Pimpinan memberikan dorongan, bantuan dan informasi kepada bawahannya, sebaliknya pegawai harus melaksanakan tugas dengan baik dan menyelesaikan untuk dievaluasi tugas terlaksana dengan baik atau tidak.

6. Pengawasan. Dengan adanya pengawasan maka kinerja pegawai dapat terus terpantau dan hal ini dapat memperkecil resiko kesalahan dalam melaksanakan tugas.
7. Lingkungan Kerja. Lingkungan Kerja adalah menyangkut tata ruang, cahaya alam dan pengaruh suara yang mempengaruhi konsentrasi seseorang sewaktu bekerja.
8. Perlengkapan dan Fasilitas. Adalah suatu sarana dan peralatan yang disediakan oleh pimpinan dalam bekerja. Fasilitas yang kurang lengkap akan mempengaruhi kelancaran pegawai dalam bekerja.

2.5.3 Indikator Efektivitas Kerja

Menurut Prawiro (2018), indikator efektivitas kerja adalah sebagai berikut::

1. Efektivitas keseluruhan, yaitu sejauh mana seseorang atau organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya.
2. Produktivitas, yaitu kuantitas produk atau jasa pokok yang dihasilkan seseorang, kelompok, atau organisasi.
3. Efisiensi, yaitu ukuran keberhasilan suatu kegiatan yang dinilai berdasarkan besarnya sumber daya yang digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
4. Laba, yaitu keuntungan atas penanaman modal yang dipakai untuk menjalankan suatu kegiatan.

5. Pertumbuhan, yaitu suatu perbandingan antara keadaan organisasi sekarang dengan keadaan masa sebelumnya (tenaga kerja, fasilitas, harga, penjualan, laba, modal, market share, dan lainnya).
6. Stabilitas, yaitu pemeliharaan struktur, fungsi dan sumber daya sepanjang waktu, khususnya dalam masa sulit.
7. Semangat kerja, yaitu kecenderungan seseorang berusaha lebih keras mencapai tujuan organisasi, misalnya perasaaan terikat, kebersamaan tujuan, dan perasaan memiliki..
8. Kepuasan Kerja, yaitu timbal balik atau kompensasi positif yang dirasakan seseorang atas peranannya dalam organisasi.
9. Penerimaan tujuan organisasi, yaitu diterimanya tujuan-tujuan organisasi oleh setiap individu, dan unit-unit di dalam suatu organisasi.
10. Keterpaduan, yaitu adanya komunikasi dan kerjasama yang baik antara anggota organisasi dalam mengkoordinasikan usaha kerja mereka.
11. Keluwesan Adaptasi, yaitu kemampuan individu atau organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan.
12. Penilaian Pihak Luar, yaitu penilaian terhadap individu atau organisasi dari pihak-pihak lain disuatu lingkungan yang berhubungan dengan individu atau organisasi tersebut.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Pemimpin mempunyai peran yang sangat penting dan krusial dalam menunjang keberhasilan pencapaian tujuan dari organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rido dkk. (2019) yang membuktikan bahwa dengan kepemimpinan yang efektif, tingkat kedisiplinan yang tinggi dan adanya pengawasan yang konsisten akan dapat meningkatkan efektivitas kerja dari seluruh pegawai.

Terkait dengan karakteristik individu, hasil penelitian Pebriyanto R. (2017) menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi karakteristik individu berpengaruh terhadap efektivitas kerja seluruh pegawai.

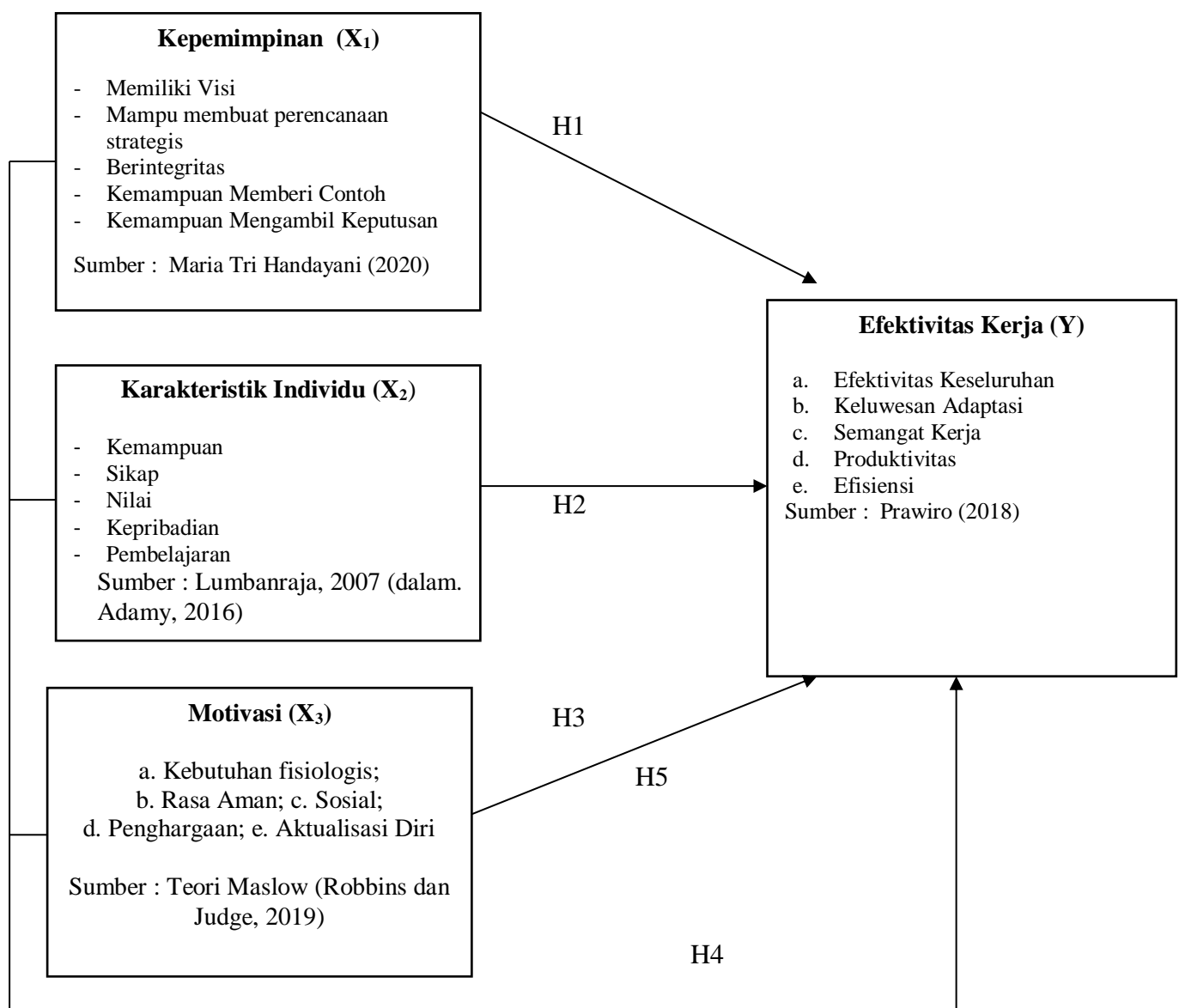
Sedarmayanti (2018) mengemukakan bahwa tujuan dari motivasi kerja adalah untuk mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan perusahaan, meningkatkan semangat kerja, meningkatkan disiplin kerja, prestasi kerja, tanggung jawab, produktivitas dan efisiensi, serta menumbuhkan loyalitas pegawai pada perusahaan. Motivasi sebagai proses psikologis seseorang akan

dipengaruhi oleh faktor intern yang terdapat pada diri pegawai itu sendiri dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri pegawai. Ini sejalan dengan pendapat Nawawi (2011) yang menjelaskan dua bentuk motivasi kerja sebagai berikut: (1) motivasi intrinsik, motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakan. (2) motivasi ekstrinsik, motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

Dan penelitian yang dilakukan oleh Rahadian, A.H. dan Kencana, M. (2016) juga menunjukkan bahwa apabila motivasi kerja meningkat, maka peningkatan tersebut akan diimbangi dengan peningkatan efektivitas kerja pegawai. Demikian pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Mulyati dkk. (2017) dan Gunarto (2019) yang juga menyatakan bahwa motivasi memberi pengaruh yang positif terhadap peningkatan efektivitas kerja dari pegawai.

Dari pengertian tersebut diatas, maka peneliti membuat sebuah kerangka konseptual yang merupakan gambaran dari rumusan masalah dalam penelitian, tujuan penelitian dan hipotesis penelitian sebagai berikut :

Gambar 3.1. Kerangka Konsep Penelitian



Dimana:

Y = Variabel dependen/ terikat Efektivitas Kerja

X₁ = Variabel Independen/ bebas Kepemimpinan

X₂ = Variabel Independen/ bebas Karakteristik Individu

X₃ = Variabel Independen/ bebas Motivasi

H1 = Pengaruh X₁ terhadap Y

H2 = Pengaruh X₂ terhadap Y

H3 = Pengaruh X₃ terhadap Y

H4 = Pengaruh X₁, X₂, X₃ terhadap Y

H5 = Paling Dominan X₃ terhadap Y

3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah serta kerangka pikir yang telah diuraikan diatas, maka dapat dikemukakan beberapa hipotesis penelitian, yaitu :

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan secara positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.
2. Terdapat pengaruh karakteristik individu secara positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.
3. Terdapat pengaruh motivasi secara positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.
4. Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara kepemimpinan, karakteristik individu dan motivasi secara simultan terhadap efektivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.
5. Variabel motivasi yang paling dominan terhadap efektivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.

3.3. Defenisi Operasional Variabel

Untuk memudahkan pelaksanaan penelitian, maka diperlukan defenisi variabel yang akan diteliti, yaitu sebagai berikut :

Tabel. 3.1
Defenisi Operasional Variabel

| Variabel | Defenisi Operasional Variabel |
|--|---|
| Efektivitas Kerja (Y) | Efektivitas kerja diartikan tercapainya sasaran, tujuan atau hasil kegiatan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan kata lain, efektivitas kerja merupakan perbandingan antara hasil dengan apa yang telah ditentukan sebelumnya. Indikator Efektifitas Kerja adalah a. Efektivitas Keseluruhan b. Keluwesan Adaptasi c. Semangat Kerja d. Produktivitas e. Efisiensi Sumber : Prawiro (2018) |
| Kepemimpinan (X ₁) | Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Indikator Kepemimpinan adalah - Memiliki Visi - Mampu membuat perencanaan strategis - Berintegritas - Kemampuan Memberi Contoh - Kemampuan Mengambil Keputusan Maria Tri Handayani (2020) |
| Karakteristik Individu (X ₂) | Karakteristik individu adalah ciri dan sifat khas yang dimiliki seseorang yang membedakan antara satu dengan yang lainnya. Indikator Karakteristik Individu - Kemampuan - Sikap - Nilai - Kepribadian - Pembelajaran Sumber : Lumbanraja, 2007 (dalam Adamy, 2016) |
| Motivasi (X ₃) | Motivasi merupakan dorongan yang memacu seorang pegawai baik itu dari internal ataupun eksternal dirinya, yang akan membangkitkan semangat dan kemauan yang tinggi untuk |

| | |
|--|--|
| | <p>melaksanakan apa yang menjadi tugas dan kewajibannya dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan organisasi.</p> <p>Indikator Motivasi adalah</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Kebutuhan fisiologis; b. Rasa Aman c. Sosial; d. Penghargaan; e. Aktualisasi Diri <p style="text-align: right;">Sumber : (Robbins dan Judge, 2019)</p> |
|--|--|

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian yang dipergunakan adalah bersifat kuantitatif dengan metode penelitian yang digunakan adalah metode survey. Alasan digunakannya metode ini, karena didasarkan atas pertimbangan bahwa metode ini sangat relevan dengan permasalahan yang akan diteliti berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan, karakteristik individu, dan motivasi terhadap efektivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng. Penggunaan metode survey ini bertujuan untuk mendapatkan data yang valid dan objektif melalui penyebaran kuesioner kepada responden.

4.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng, Dengan waktu penelitian selama 1 bulan yaitu akhir bulan Mei sampai Juni 2021.

4.3. Populasi dan Sampel

Menurut pendapat Echdar (2017) populasi diartikan sebagai kumpulan objek penelitian darimana data akan dijaring atau dikumpulkan. Populasi

(*universe*) adalah keseluruhan atau totalitas objek yang diteliti yang ciri-cirinya akan diduga atau ditaksir (estimated).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng yang berjumlah 103 orang. Cara pengambilan sampel menggunakan Teknik Proportional Sampling yaitu pengambilan sampel yang memperhatikan pertimbangan unsur-unsur atau kategori dalam populasi penelitian (Echdar, 2017). Dengan pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin (Echdar, 2017) :

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

Keterangan :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = kelonggaran, ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang ditolerir (5 %)

Berdasarkan rumus Slovin diatas, maka jumlah sampel yang diambil adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{103}{1 + 103 \times (0,05)^2} = 81,90 \approx 82$$

Jadi sampel yang digunakan sebanyak 82 responden dari keseluruhan jumlah ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.

Dari hasil perhitungan menggunakan Slovin telah diperoleh sampel sebanyak 82 orang. Agar penelitian ini menyeluruh di Lingkup Setda Kabupaten Bantaeng, maka sampel yang digunakan adalah perwakilan dari 9 (Sembilan) Bagian di Lingkup Setda. Dimana masing –masing bagian di wakili oleh beberapa orang. Adapun pembagian sampel untuk setiap bagian adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1
Jumlah Sampel pada Bagian Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng

| No | Bagian | Jumlah ASN | Jumlah Sampel |
|--------|--|------------|---------------|
| 1 | Bagian Pemerintahan | 11 Orang | 9 Orang |
| 2 | Bagian Kesejahteraan Rakyat | 8 Orang | 6 Orang |
| 3 | Bagian Hukum | 9 Orang | 6 Orang |
| 4 | Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam | 7 Orang | 6 Orang |
| 5 | Bagian Administrasi Pembangunan | 6 Orang | 4 Orang |
| 6 | Bagian Pengadaan Barang dan Jasa | 12 Orang | 11 Orang |
| 7 | Bagian Organisasi | 13 Orang | 12 Orang |
| 8 | Bagian Umum dan Protokol | 27 Orang | 19 Orang |
| 9 | Bagian Perencanaan dan Keuangan | 10 Orang | 9 Orang |
| Jumlah | | 103 Orang | 82 Orang |

4.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan :

1. Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan

pertanyaan terbuka dan tertutup. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Dengan kriteria jawaban terendah adalah 1 dan kriteria jawaban tertinggi adalah 5.

2. Observasi

Observasi merupakan metode penelitian dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian.

3. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, referensi yang berkaitan dengan penelitian ini dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

4.5 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer merupakan informasi yang dikumpulkan peneliti langsung dari sumbernya. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil pengisian kuesioner oleh responden, yaitu pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, baik berupa keterangan maupun literatur yang ada hubungannya dengan penelitian.

4.6 Metode Analisis Data

Sebelum membuat keputusan, maka kuesioner yang telah diisi oleh responden di kumpulkan, kemudian diolah dan dianalisis sehingga dapat digunakan untuk menginterpretasikan dan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Pada penelitian ini, analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif.

4.6.1 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif merupakan analisis yang digunakan terhadap data yang berwujud angka – angka dan cara pembahasannya. Dalam penelitian ini menggunakan program IBM *SPSS versi 26*. Adapun metode pengolahannya adalah sebagai berikut :

1. *Editing* (Pengeditan)

Memilih atau mengambil data yang perlu dan membuang data yang dianggap tidak perlu, untuk memudahkan perhitungan dalam pengujian hipotesa.

2. *Coding* (Pemberian Kode)

Proses pemberian kode tertentu terhadap macam dari kuesioner untuk kelompok ke dalam kategori yang sama.

3. *Scoring* (Pemberian Skor)

Scoring adalah suatu kegiatan yang berupa penelitian atau pengharapan yang berupa angka – angka kuantitatif yang diperlukan dalam penghitungan hipotesa. Atau mengubah data yang bersifat kualitatif ke dalam bentuk kuantitatif. Menurut Sugiyono (2015), dalam penghitungan scoring digunakan skala Likert yang pengukurannya sebagai berikut :

- a. Skor 5 untuk jawaban sangat setuju
- b. Skor 4 untuk jawaban setuju
- c. Skor 3 untuk jawaban cukup setuju
- d. Skor 2 untuk jawaban tidak setuju
- e. Skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju

4.6.2 Teknik Analisis Data

4.6.2.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan sah jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (untuk setiap butir dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlations*) dengan r tabel untuk *degree offreedom* (df)= $n-k$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah item. Jika r hitung $>r$ tabel, maka pertanyaan tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2016).

4.6.2.2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai $\alpha > 0,60$ (Ghozali, 2016).

4.6.3 Uji Asumsi Klasik

4.6.3.1. Uji Normalitas (Kolmogorov-Smirnov)

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel terikat, variabel bebas atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah berdistribusi normal atau mendekati nol. Suatu data berdistribusi normal di lihat dari penyebarannya pada sumbu diagonal dari grafik dengan dasar keputusan sebagai berikut (Ghozali, 2016) :

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garisdiagonal, maka model regresi memenuhi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi normalitas.

4.6.3.2. Uji Multikolonieritas (Nilai Tolerance dan VIF)

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara

variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2016).

Antar variabel independen jika ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90) maka ini indikasi adanya multikolonieritas. Tidak adanya korelasi yang tinggi antar variabel independen tidak berarti bebas dari multikolonieritas karena dapat disebabkan juga adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel variabel independen (Ghozali, 2016).

Multikolonieritas dapat pula dilihat dari nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Tolerance mengukur variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/\text{tolerance}$) nilai cut off yang umum di pakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai tolerance $> 0,1$ atau sama dengan nilai $VIF < 10$ (Ghozali, 2016).

4.6.3.3. Uji Heteroskedastisitas (Koefisien Spearman's Rho)

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika

berbeda di sebut uji heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2016).

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dengan dasar analisis sebagai berikut :

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.6.4. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara Kepemimpinan (X_1), Karakteristik Individu (X_2) dan Motivasi(X_3) terhadap Efektivitas Kerja ASN (Y) di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng. Model hubungan nilai antara variabel-variabel X dengan variabel Y tersebut dapat disusun dalam fungsi atau persamaan sebagai berikut (Ghozali, 2016) :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana :

| | | |
|----------------|---|---|
| Y | = | Efektivitas kerja |
| a | = | Adalah Nilai Konstanta |
| b ₁ | = | Koefisien regresi variabel X ₁ (<i>Kepemimpinan</i>) |
| b ₂ | = | Koefisien regresi variabel X ₂ (<i>Karakteristik Individu</i>) |
| b ₃ | = | Koefisien regresi variabel X ₃ (<i>Motivasi</i>) |
| X ₁ | = | Kepemimpinan |
| X ₂ | = | Karakteristik Individu |
| X ₃ | = | Motivasi |
| e | = | <i>error</i> / variabel pengganggu |

4.6.5. Uji Hipotesis Pengaruh Secara Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji hipotesis dan tingkat signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X₁ (Kepemimpinan), X₂ (Karakteristik Individu), dan X₃ (Motivasi) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (Efektivitas Kerja) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2013). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah :

Ho :Variabel-variabel bebas (*Kepemimpinan, Karakteristik Individu, dan Motivasi*) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (*Efektivitas Kerja*).

Ha :Variabel-variabel bebas (*Kepemimpinan, Karakteristik Individu, dan Motivasi*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (*Efektivitas Kerja*).

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2016) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu :

- a. Apabila angka probabilitas signifikansi > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- b. Apabila angka probabilitas signifikansi < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

4.6.6. Uji Signifikansi Pengaruh Simultan (Uji F)

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali, 2016). Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah :

H_0 : Variabel-variabel bebas yaitu *Kepemimpinan, Karakteristik Individu, dan Motivasi* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu *Efektivitas Kerja*.

H_a : Variabel-variabel bebas yaitu *Kepemimpinan, Karakteristik Individu, dan Motivasi* mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu *Efektivitas Kerja*.

Dasar pengambilan keputusannya (Ghozali, 2016) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu :

- a. Apabila probabilitas signifikansi > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

- b. Apabila probabilitas signifikansi < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

4.6.7. Uji Variabel Paling Dominan

Pada penelitian ini digunakan tiga variabel bebas yaitu Kepemimpinan (X1), Karakteristik Individu (X2), dan Motivasi (X3) dan satu variabel terikat yaitu Efektivitas Kerja (Y). Diantara ketiga variabel bebas yang mempengaruhi variabel terikat, ada salah satu diantaranya yang paling dominan berpengaruh terhadap variabel terikat. Untuk mengetahui kekuatan masing-masing variabel bebas di lihat dari nilai Koefisien Beta. Variabel yang memiliki nilai Koefisien Beta lebih besar dibanding yang lain dinyatakan dominan berpengaruh terhadap variabel terikat. Tujuan dari uji beta yaitu untuk menentukan variabel bebas manakah yang berpengaruh dominan atau terbesar pengaruhnya terhadap variabel terikat.

4.6.8. Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) dimaksudkan untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam analisa regresi dimana hal yang ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi (R²) antara 0 (nol) dan 1 (satu). Koefisien determinasi (R²) nol variabel independen sama sekali tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Apabila koefisien determinasi semakin mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen, Selain itu koefisien determinasi (R²) dipergunakan untuk mengetahui presentase perubahan variabel tidak bebas (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X). Sehingga diketahui

seberapa besar pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen. Analisis ini juga digunakan untuk mengetahui seberapa besar faktor faktor lain diluar variabel dependen yang mempengaruhi variabel independen.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Penelitian

5.1.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Perangkat Daerah merupakan organisasi yang bertugas melaksanakan urusan pemerintahan daerah. Dalam pembentukan Perangkat Daerah mempertimbangkan beberapa faktor yaitu luas wilayah, jumlah penduduk, kemampuan keuangan daerah serta besaran beban tugas sesuai dengan urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah sebagai mandat yang wajib dilaksanakan oleh setiap daerah melalui Perangkat Daerah. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah yang kemudian

diatur dengan Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah dan dituangkan lebih lanjut dalam Peraturan Bupati bantaeng Nomor 78 Tahun 2019 Tentang kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng disebutkan bahwa Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif. Adapun fungsi dari Sekretariat Daerah adalah:

- a. Pengoordinasian penyusunan kebijakan Daerah;
- b. Pengoordinasian pelaksanaan tugas satuan kerja Perangkat Daerah;
- c. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Daerah;
- d. Pelayanan administratif dan pembinaan Aparatur Sipil Negara; dan
- e. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

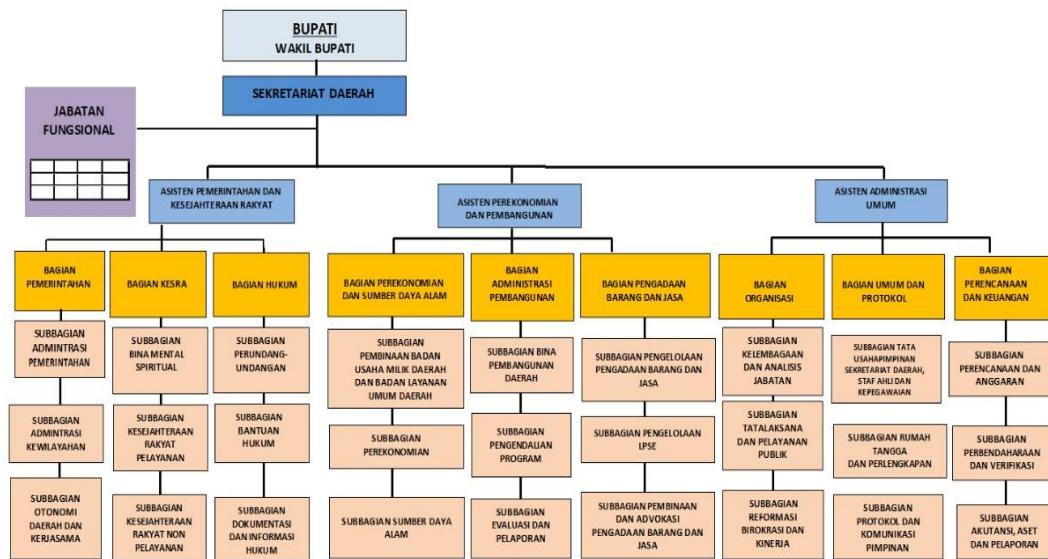
Sekretariat Daerah dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati. Adapun Susunan Organisasi Sekretariat Daerah sesuai Peraturan Bupati bantaeng Nomor 78 Tahun 2019 Tentang kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng Pasal 3 adalah sebagai berikut:

- a. Sekretaris Daerah
- b. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat terdiri dari :
 1. Bagian Pemerintahan terdiri atas :
 - a) subbagian Administrasi Pemerintahan;

- b) subbagian Administrasi Kewilayahan; dan
 - c) subbagian Otonomi Daerah dan Kerja Sama.
2. Bagian Kesejahteraan Rakyat
- a) subbagian Bina Mental Spiritual;
 - b) subbagian Kesejahteraan Rakyat Pelayanan Dasar; dan
 - c) subbagian Kesejahteraan Rakyat Non Pelayanan Dasar.
3. Bagian Hukum
- a) subbagian Perundang-Undangan;
 - b) subbagian Bantuan Hukum; dan
 - c) subbagian Dokumentasi dan Informasi;
- c. Asisten Perekonomian dan Pembangunan terdiri dari :
1. Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam terdiri atas ;
- a) subbagian Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah dan Badan Layanan Umum Daerah;
 - b) subbagian Kebijakan Perekonomian ; dan
 - c) subbagian Sumber Daya Alam.
2. Bagian Administrasi Pembangunan terdiri atas :
- a) subbagian Bina Pembangunan Daerah;
 - b) subbagian Pengendalian Program; dan
 - c) subbagian Evaluasi dan Pelaporan.
3. Bagian Pengadaan Barang dan Jasa
- a) subbagian Pengelolaan Pengadaan Barang dan Jasa
 - b) subbagian Pengelolaan Layanan Secara Elektronik; dan

- c) subbagian Pembinaan dan Advokasi Pengadaan Barang dan Jasa;
- d. Asisten Administrasi Umum
- 1. Bagian Organisasi terdiri atas:
 - a) subbagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan;
 - b) subbagian Pelayanan Publik dan Tata Laksana ; dan
 - c) subbagian Kinerja dan Reformasi Birokrasi.
 - 2. Bagian Umum dan Protokol terdiri atas:
 - a) subbagian Tata Usaha Pimpinan Sekretariat Daerah, Staf Ahli dan Kepegawaian;
 - b) subbagian Rumah Tangga dan Perlengkapan; dan
 - c) subbagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan.
 - 3. Bagian Perencanaan dan Keuangan terdiri atas:
 - a) subbagian Perencanaan dan Anggaran;
 - b) subbagian Perbendaharaan dan Verifikasi; dan
 - c) subbagian Akuntansi, Aset dan Pelaporan.
- e. Jabatan Fungsional.

Gambar 5.1
Struktur Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng



5.1.2. Deskripsi Responden

Responden merupakan aparatur sipil negara (ASN) yang bertugas di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah perwakilan dari 9 bagian yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng yaitu berjumlah 82 pegawai. Profil responden yang diamati dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja. Profil responden disajikan sebagai berikut:

5.1.2.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Adapun data respondendi Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng berdasarkan jenis kelamin dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu laki-laki dan perempuan, dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5.1
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| No | Jenis Kelamin | Jumlah | Persen |
|----|---------------|--------|--------|
|----|---------------|--------|--------|

| | | | |
|----|-----------|----|-------|
| 1. | Laki Laki | 33 | 40,24 |
| 2 | Perempuan | 49 | 59,76 |
| | Total | 82 | 100 |

Sumber: Data Primer diolah, 2021. Hal 124

Berdasarkan tabel 5.1 di atas, menunjukkan bahwa dari 82 responden dalam penelitian ini, terdapat sebanyak 33 ASN (40,24%) responden laki – laki sedangkan perempuan sebanyak 49 ASN (59,76%). Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin perempuan dalam penelitian ini sebagai proporsi yang lebih besar dibanding jenis kelamin laki-laki. Ini menunjukkan bahwa ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng yang mengisi kuesioner didominasi oleh perempuan.

5.1.2.2. Responden Berdasarkan Usia

Adapun data responden berdasarkan usia dikelompokkan menjadi lima kelompok interval usia yaitu usia 17-25 tahun, usia 26-34 tahun, 35-43 tahun, usia 44-52 tahun, dan usia 53-60 tahun, yang dapat dilihat pada tabel 5.3 di bawah

Tabel 5.2
Responden Berdasarkan Usia

| No | Interval Usia (tahun) | Jumlah | Persen |
|----|-----------------------|--------|--------|
| 1. | 53-60 | 7 | 8,54 |
| 2. | 44-52 | 25 | 30,49 |
| 3. | 35-43 | 26 | 31,71 |
| 4. | 26-34 | 18 | 21,95 |

| | | | |
|----|-------|----|------|
| 5. | 17-25 | 6 | 7,32 |
| | Total | 82 | 100 |

Sumber: Data Primer diolah, 2021. Hal 124

Berdasarkan tabel 5.2 diatas, menunjukkan bahwa dari 82 responden dalam penelitian ini, terdapat sebanyak 7 orang (8,54%) responden berusia antara 53-60 tahun, terdapat sebanyak 25 orang (30,49%) responden berusia antara 44-52 tahun, 26 orang (31,71%) responden berusia antara 35-43 tahun, 18 orang (21,95%) responden berusia antara 26-34 tahun dan terdapat sebanyak 6 orang (7,32%) responden berusia antara 17-25 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa usia responden paling banyak pada interval usia antara 35-43 tahun dimana usia tersebut tergolong usia produktif.

5.1.2.3. Responden Berdasarkan Pendidikan

Data responden pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng berdasarkan pendidikan dikelompokkan menjadi empatkelompok yaitu S2 (Pasca Sarjana), S1 (Sarjana), Diploma dan SMA/ sederajat yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.3
Responden Berdasarkan Pendidikan

| No | Interval Usia (tahun) | Jumlah | Persen |
|----|-----------------------|--------|--------|
| 1. | SMA/ sederajat | 20 | 24,39 |
| 2. | Diploma | 10 | 12,20 |
| 3. | S1 (Sarjana) | 45 | 54,88 |
| 4. | S2 (Pasca Sarjana) | 7 | 8,54 |
| | Total | 82 | 100 |

Sumber: Data Primer diolah, 2021.

Berdasarkan tabel 5.3 diatas, dapat diketahui bahwa dari 82 responden dalam penelitian ini, terdapat sebanyak 20 orang (24,39%) responden berpendidikan SMA/ sederajat, sebanyak 10 orang (12,20%) responden berpendidikan Diploma, dan terdapat sebanyak 45 orang (54,88%) responden berpendidikan S1 (Sarjana). Sementara responden berpendidikan S2 (Pasca Sarjana) sebanyak 7 orang (8,54%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng merupakan lulusan S1 (Sarjana).

5.1.2.4. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Adapun data responden ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 5.5:

Tabel 5.4
Responden Berdasarkan Masa Kerja

| No | Interval waktu (tahun) | Jumlah | Persen |
|----|------------------------|--------|--------|
| 1. | < 6 | 17 | 20,73 |
| 2. | 6-10 | 12 | 14,63 |
| 2. | > 10 | 53 | 64,63 |
| | Total | 82 | 100 |

Sumber: Data Primer diolah, 2021. Hal 124

Berdasarkan tabel 5.4 diatas, menunjukkan bahwa dari 82 responden

dalam penelitian ini, terdapat sebanyak 17 orang (20,73%) responden memiliki masa kerja < 6 tahun, 12 orang (14,63%) responden memiliki masa kerja 6-10 tahun, dan terdapat sebanyak 53 orang (64,63%) responden memiliki masa kerja >10 tahun. Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang memiliki masa kerja >10 tahun yang jumlahnya jauh lebih banyak.

5.1.3. Analisis Persepsi Responden Terhadap Variabel

Variabel dalam penelitian terdiri dari kepemimpinan, karakteristik individu, motivasi sebagai variabel independen dan efektivitas kerja sebagai variabel dependen. Berdasarkan hasil tanggapan dari 82 orang responden tentang variabel-variabel penelitian tersebut, berikut akan diuraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam deskriptif statistik.

1. Kepemimpinan (X_1)

Variabel kepemimpinan terdiri dari 5 (lima) item pernyataan dan berikut ini merupakan hasil jawaban responden pada variabel kepemimpinan dalam tabel 5.6 di bawah ini:

Tabel 5.5
Deskriptif Item Pernyataan Variabel Kepemimpinan

| Indikator | Skor | | | | | Jumlah |
|---|------|-------|-------|-------|-------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Pemimpin mampu mengarahkan seluruh pegawai untuk memberikan kontribusi demi pencapaian visi organisasi | 0 | 11 | 23 | 30 | 18 | 82 |
| | 0,0% | 13,4% | 28,0% | 36,6% | 22,0% | 100% |
| Pemimpin ditempat saya bekerja mampu untuk melihat ke depan dan mengantisipasi dengan akurat kemana arah yang akan dituju | 4 | 10 | 27 | 30 | 11 | 82 |
| | 4,9% | 12,2% | 32,9% | 36,6% | 13,4% | 100% |
| Pemimpin ditempat saya bekerja memiliki integritas yang tinggi dan | 0 | 6 | 34 | 32 | 10 | 82 |

| | | | | | | |
|---|------|------|-------|-------|-------|------|
| konsisten dengan perkataan dan perbuatannya | 0,0% | 7,3% | 41,5% | 39,0% | 12,2% | 100% |
| Pemimpin ditempat saya bekerjaselalu datang tepat waktu | 3 | 8 | 27 | 29 | 15 | 82 |
| | 3,7% | 9,8% | 32,9% | 35,4% | 18,3% | 100% |
| Pemimpin ditempat saya bekerja mampu untuk membuat keputusan dengan cepat meskipun dengan informasi yang terbatas | 0 | 6 | 34 | 32 | 10 | 82 |
| | 0,0% | 7,3% | 41,5% | 39,0% | 12,2% | 100% |

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Secara keseluruhan, responden mempersepsikan positif setiap pertanyaan terkait variabel Kepemimpinan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng telah melaksanakan kepemimpinan dalam melakukan rutinitas pekerjaan.

Pernyataan pada point 1 terkait Pemimpin mampu mengarahkan seluruh pegawai untuk memberikan kontribusi demi pencapaian visi organisasi dengan jelas memperoleh persepsi positif tertinggi sebesar 58,6% yang terbagi atas 36,6% menyatakan Setuju dan 22,0% menyatakan Sangat Setuju. Sementara yang cukup setuju 28,0 % dan 13,4 % tidak setuju. Hasil yang diperoleh mengindikasikan bahwa Pemimpin mampu mengarahkan seluruh pegawai untuk memberikan kontribusi demi pencapaian visi organisasiserta memberikan petunjuk pelaksanaan tugas dengan jelas sehingga dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Pada point kedua untuk pernyataan pemimpin ditempat saya bekerja mampu untuk melihat ke depan dan mengantisipasi dengan akurat kemana arah yang akan dituju, persepsi positif sebesar 50 % yang terdiri atas 36,6 % menyatakan setuju dan 13,4 % sangat setuju dan untuk cukup setuju 32,9 %, tidak setuju 12,2 % dan sangat tidak setuju 4,9 %. Untuk point ketiga terkait pernyataan Pemimpin ditempat saya bekerjamemiliki integritas yang tinggi dan konsisten

dengan perkataan dan perbuatannya, menyatakan setuju 39,0 %, sangat setuju 12,2 % total persepsi positif sebesar 51,2 %, cukup setuju 41,5 % dan tidak setuju 7,3 %. Untuk point keempat pernyataan Pemimpin ditempat saya bekerjaselalu datang tepat waktu memperoleh persepsi positif 53,7 % yaitu terdiri atas 35,4 % setuju dan 18,3 % sangat setuju, dan sisanya 32,9 % cukup setuju, 9,8 % tidak setuju dan 3,7 % sangat tidak setuju. Sementara untuk point kelima pernyataan Pemimpin ditempat saya bekerja mampu untuk membuat keputusan dengan cepat meskipun dengan informasi yang terbatas persepsi positif sebesar 51,2 % yang meliputi 39,0 % setuju dan 12,2 % sangat setuju, sementara 41,5 % cukup setuju, dan 7,3 % tidak setuju.

Faktor yang perlu diperhatikan ialah terkait Pemimpin ditempat saya bekerja mampu untuk melihat ke depan dan mengantisipasi dengan akurat kemana arah yang akan ditujumemperoleh total persepsi positif terendah yaitu 50,0% dan total persepsi negatif tertinggi yaitu 17,1%. Persentase tersebut menunjukkan bahwa ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng masih kurang memahamimakna antisipasi pemimpin tentang arah tujuan yang hendak dicapai.

2. Karakteristik Individu (X₂)

Variabel karakteristik individu terdiri dari 5 (lima) item pernyataan dan berikut ini merupakan hasil jawaban responden pada variabel karakteristik individu dalam tabel 5.6 di bawah ini:

Tabel 5.6
Deskriptif Item Pernyataan Variabel Karakteristik Individu

| Indikator | Skor | | | | | Jumlah |
|-----------|------|---|---|---|---|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|------|-------|-------|-------|-------|------|
| Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan hasil yang sangat memuaskan | 0 | 4 | 39 | 29 | 10 | 82 |
| | 0,0% | 4,9% | 47,6% | 35,4% | 12,2% | 100% |
| Saya senang apabila ada pegawai baru yang bergabung kedalam organisasi/instansi | 0 | 19 | 25 | 36 | 2 | 82 |
| | 0,0% | 23,2% | 30,5% | 43,9% | 2,7% | 100% |
| Tugas saya sehari-hari memperkaya kepribadian dan pengetahuan yang update, agar bisa mengikuti perkembangan teknologi | 0 | 21 | 13 | 43 | 5 | 82 |
| | 0,0% | 25,6% | 15,9% | 52,4% | 6,1% | 100% |
| Saya tidak mudah gugup apabila berhadapan dengan hal-hal baru, terlebih metode dan teknologi baru | 0 | 2 | 26 | 45 | 9 | 82 |
| | 0,0% | 2,4% | 31,7% | 54,9% | 6,1% | 100% |
| Saya selalu mempelajari dahulu apa harapan dari atasan saya | 0 | 4 | 39 | 29 | 10 | 82 |
| | 0,0% | 4,9% | 47,6% | 35,4% | 12,2% | 100% |

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Secara keseluruhan, responden mempersepsikan positif setiap pernyataan terkait variabel karakteristik individu. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng telah memahami karakteristik individu yang dimilikinya.

Pernyataan terkait Saya tidak mudah gugup apabila berhadapan dengan hal-hal baru, terlebih metode dan teknologi baru memperoleh persepsi positif tertinggi sebesar 65,9% yang terbagi atas 54,9% menyatakan Setuju dan 11,0% menyatakan Sangat Setuju. Seorang pegawai harus tanggap akan kemajuan teknologi. Hasil yang diperoleh mengindikasikan bahwa pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng cepat mengikuti perkembangan dan tanggap akan kemajuan teknologi.

Faktor yang perlu diperhatikan ialah Saya senang apabila ada pegawai baru yang bergabung kedalam organisasi/instansi memperoleh total persepsi positif terendah yaitu 46,6% dan total persepsi negatif tertinggi yaitu 23,2%. Persentase tersebut menunjukkan bahwa masih ada beberapa pegawai yang merasa tersaingi akan adanya pegawai baru.

3. Motivasi (X₃)

Variabel motivasi terdiri dari 5 (lima) item pernyataan dan berikut ini merupakan hasil jawaban responden pada variabel motivasi dalam tabel 5.8 di bawah ini:

Tabel 5.7
Deskriptif Item Pernyataan Variabel Motivasi

| Indikator | Skor | | | | | Jumlah |
|---|------|-------|-------|-------|------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Meskipun bekerja saya harus tetap memenuhi kebutuhan nutrisi untuk tubuh saya | 4 | 11 | 29 | 34 | 4 | 82 |
| | 4,9% | 13,4% | 30,4% | 41,5% | 4,9% | 100% |
| Saya merasa aman dalam menyelesaikan pekerjaan saya di kantor. | 6 | 14 | 42 | 20 | 0 | 82 |
| | 7,3% | 17,1% | 51,2% | 24,4% | 0,0% | 100% |
| Adanya hubungan yang harmonis antar sesama rekan kerja | 0 | 13 | 34 | 32 | 3 | 82 |
| | 0,0% | 15,9% | 41,5% | 39,0% | 3,7% | 100% |

| | | | | | | |
|---|------|-------|--------|--------|-------|------|
| Saya diberi penghargaan atas prestasi yang diraih | 0 | 7 | 25 | 43 | 7 | 82 |
| | 0,0% | 8,5 % | 30,5 % | 52,4 % | 8,5 % | 100% |
| Saya selalu berusaha meningkatkan kemampuan saya di bidang lain | 0 | 7 | 25 | 43 | 7 | 82 |
| | 0,0% | 8,5 % | 30,5 % | 52,4 % | 8,5 % | 100% |

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Secara keseluruhan, responden mempersepsikan positif setiap pertanyaan terkait variabel motivasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng telah termotivasi untuk bekerja dengan baik mencapai tujuan yang diharapkan.

Pernyataan terkait Saya diberi penghargaan atas prestasi yang diraih dan Saya selalu berusaha meningkatkan kemampuan saya di bidang lain memperoleh persepsi positif tertinggi sebesar 60,9% yang terbagi atas 52,4% menyatakan Setuju dan 8,5% menyatakan Sangat Setuju. Bila menghasilkan sebuah prestasi pasti akan mendapatkan penghargaan sehingga perlu dilakukan usaha untuk meningkatkan kemampuan. Hasil yang diperoleh mengindikasikan bahwa pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng sebaiknya selalu diberi penghargaan apabila telah menghasilkan sebuah prestasi sehingga mendorong pegawai untuk berusaha meningkatkan kemampuan dibidang lain.

Faktor yang perlu diperhatikan ialah terkait Saya merasa aman dalam menyelesaikan pekerjaan saya dikantor memperoleh total persepsi positif terendah yaitu 24,4% dan total persepsi negatif tertinggi yaitu 7,3%. Persentase tersebut menunjukkan bahwa kemungkinan sebagian pegawai merasa tidak aman berada di kantor.

4. Efektivitas Kerja (Y)

Variabel efektivitas kerjaterdiri dari 5 (lima) item pernyataan dan berikut ini merupakan hasil jawaban responden pada variabel efektivitas kerja dalam tabel 5.9 di bawah ini:

Tabel 5.8
Deskriptif Item Pernyataan Variabel Efektivitas Kerja

| Indikator | Skor | | | | | Jumlah |
|--|------|-------|-------|-------|-------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur | 0 | 1 | 26 | 42 | 13 | 82 |
| | 0,0% | 1,2% | 31,7% | 51,2% | 15,9% | 100% |
| Sebelum menyelesaikan pekerjaan yang diberikan saya selalu menyusun tahapan-tahapan pelaksanaannya terlebih dahulu | 0 | 2 | 38 | 26 | 16 | 82 |
| | 0,0% | 2,4% | 46,3% | 31,7% | 19,5% | 100% |
| Saya bersedia melakukan usaha yang maksimal untuk meraih kesuksesan. | 0 | 19 | 27 | 34 | 2 | 82 |
| | 0,0% | 23,2% | 32,9% | 41,5% | 2,4% | 100% |
| Pekerjaan saya harus selesai tepat pada waktunya | 0 | 23 | 11 | 44 | 4 | 82 |
| | 0,0% | 28,0% | 13,4% | 53,7% | 4,9% | 100% |
| Saya bekerja dengan teliti untuk mengurangi kesalahan sehingga tidak terjadi pemborosan waktu dan tenaga | 0 | 2 | 38 | 26 | 16 | 82 |
| | 0,0% | 2,4% | 46,3% | 31,7% | 19,5% | 100% |

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Secara keseluruhan, responden mempersepsikan positif setiap pertanyaan terkait variabel efektivitas kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng telah memperhatikan peningkatan efektivitas kerjanya.

Pertanyaan terkait Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur memperoleh persepsi positif tertinggi sebesar 67,1% yang terbagi atas 51,2% menyatakan Setuju dan 15,9% menyatakan Sangat Setuju. Mengerjakan pekerjaan

hingga menyelesaikannya harus disesuaikan dengan prosedur kerja. Hasil yang diperoleh mengindikasikan bahwa pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng selalu bekerja menyelesaikan pekerjaan mengikuti prosedur.

Faktor yang perlu diperhatikan ialah terkait Saya bersedia melakukan usaha yang maksimal untuk meraih kesuksesan memperoleh total persepsi positif terendah yaitu 43,9% dan total persepsi negatif tertinggi yaitu 23,2%. Persentase tersebut menunjukkan bahwa sebagian pegawai belum melakukan usaha maksimal untuk meraih kesuksesan.

5.1.4. Uji Instrumen

5.1.4.1. Uji Validitas Instrument

Uji validitas digunakan untuk menentukan sah atau validnya suatu kuisisioner. Adapun Kriteria pengujian yang digunakan adalah jika nilai Corrected Item-Total Correlation ≥ 0.30 , maka kuesioner sebagai alat pengukur dikatakan valid.

1. Variabel Kepemimpinan (X_1)

Tabel 5.9
Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X_1)

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X1.1 | 14,09 | 8,894 | ,621 | ,825 |
| X1.2 | 14,34 | 8,894 | ,564 | ,843 |
| X1.3 | 14,20 | 9,245 | ,723 | ,802 |
| X1.4 | 14,21 | 8,315 | ,691 | ,806 |
| X1.5 | 14,20 | 9,245 | ,723 | ,802 |

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Berdasarkan tabel 5.9 menunjukkan bahwa semua item pada variabel kepemimpinan adalah valid. Terlihat angka Corrected Item-Total Correlation \geq 0.30 disetiap item. Instrumen penelitian berupa kuesioner selanjutnya dapat digunakan dalam mengumpulkan data penelitian.

2. Variabel Karakteristik Individu (X_2)

Tabel 5.10
Uji Validitas Variabel Karakteristik Individu (X_2)

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|-------------------------------|--------------------------------------|--|-------------------------------------|
| X2.1 | 13,94 | 5,885 | ,624 | ,732 |
| X2.2 | 14,23 | 5,810 | ,566 | ,750 |
| X2.3 | 14,10 | 5,200 | ,639 | ,726 |
| X2.4 | 13,74 | 6,934 | ,396 | ,797 |
| X2.5 | 13,94 | 5,885 | ,624 | ,732 |

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Tabel 5.10 menunjukkan bahwa semua item pada variabel karakteristik individu adalah valid. Terlihat angka Corrected Item-Total Correlation \geq 0.30 disetiap item. Instrumen penelitian berupa kuesioner selanjutnya dapat digunakan dalam mengumpulkan data penelitian.

3. Variabel Motivasi (X_3)

Tabel 5.11
Uji Validitas Variabel Motivasi (X_3)

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|-------------------------------|--------------------------------------|--|-------------------------------------|
| X3.1 | 13,45 | 5,905 | ,548 | ,770 |
| X3.2 | 13,80 | 6,060 | ,600 | ,749 |
| X3.3 | 13,43 | 6,964 | ,409 | ,806 |

| | | | | |
|------|-------|-------|------|------|
| X3.4 | 13,12 | 6,108 | ,678 | ,727 |
| X3.5 | 13,12 | 6,108 | ,678 | ,727 |

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Tabel 5.11 menunjukkan bahwa semua item pada variabel motivasi adalah valid. Terlihat angka Corrected Item-Total Correlation ≥ 0.30 disetiap item. Instrumen penelitian berupa kuesioner selanjutnya dapat digunakan dalam mengumpulkan data penelitian.

4. Variabel Efektivitas Kerja (Y)

Tabel 5.12
Uji Validitas Variabel Efektivitas Kerja (Y)

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|-------------------------------|--------------------------------------|--|--|
| Y1 | 13,95 | 7,331 | ,403 | ,802 |
| Y2 | 14,09 | 5,956 | ,691 | ,716 |
| Y3 | 14,54 | 6,597 | ,482 | ,783 |
| Y4 | 14,41 | 5,678 | ,618 | ,741 |
| X5 | 14,09 | 5,956 | ,691 | ,716 |

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Tabel 5.12 menunjukkan bahwa semua item pada variabel efektivitas kerja adalah valid. Terlihat angka Corrected Item-Total Correlation ≥ 0.30 disetiap item. Instrumen penelitian berupa kuesioner selanjutnya dapat digunakan dalam mengumpulkan data penelitian.

5.1.4.2 Uji Reliabilitas Instrumen

Suatu kuisisioner dikatakan *reliable* apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan, konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghazali,2016).Suatu variabel dikatakan *reliable* jika nilai *Cronbach Alpha*>0,6, Sehingga data tersebut bisa dikatakan *reliable* untuk pengukuran dan penelitian selanjutnya.

Tabel 5.13
Hasil Uji Reliabilitas

| No Item | Variabel | Nilai Alfha Croambach's | Keterangan |
|---------|-----------------------------|-------------------------|------------|
| 1 | Kepemimpinan (X1) | 0.847 | Realibel |
| 2 | Karakteristik Individu (X2) | 0.789 | Realibel |
| 3 | Motivasi (X3) | 0.796 | Realibel |
| 4 | Efektivitas Kerja (Y) | 0.793 | Realibel |

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Dari hasil pengolahan data melalui program Analisa Data SPSS versi 26 menurut tabel 5.13 diatas menunjukkan variabel kepemimpinan, karakteristik, motivasi dan terbukti memenuhi syarat atau *reliable* dalam menjelaskan variabel yang di amati karena memiliki koefisien *Crombach alpha* lebih besar dari 0,60.

5.1.5. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mendeteksi apakah terdapat masalah normalitas, multikolinieritas, dan linearitas dalam model penelitian. Uji asumsi klasik penting dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi tidak mengandung masalah.

5.1.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas data menggunakan One Sample Kolmogorov Smirnov yaitu dengan ketentuan, apabila nilai signifikan diatas 0,05 maka data berdistribusi normal, sedangkan jika nilai signifikan dibawah 0,05 maka data tidak terdistribusi normal.

Tabel 5.14
Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N | | 82 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | ,0000000 |
| | Std. Deviation | 2,31088461 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,062 |
| | Positive | ,062 |
| | Negative | -,060 |
| Test Statistic | | ,062 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,200 ^{c,d} |

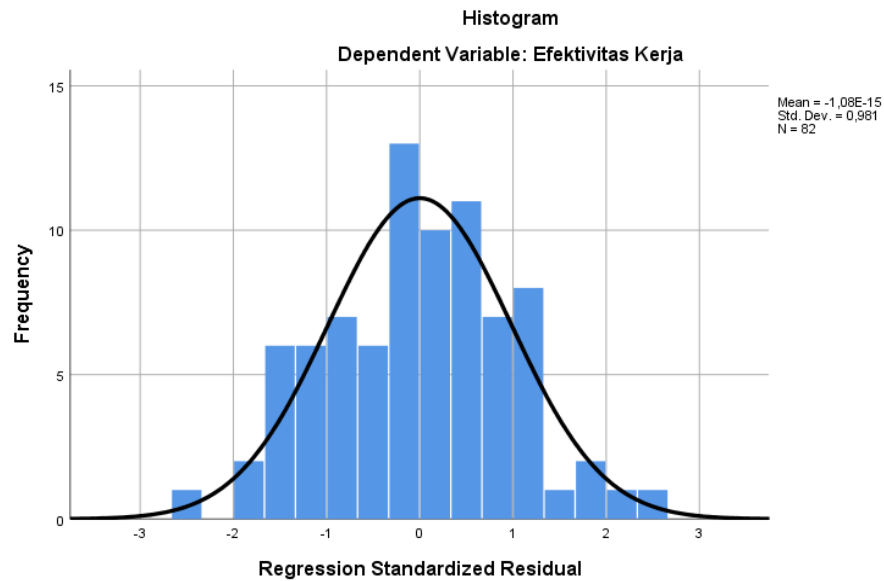
- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Berdasarkan tabel 5.14 diatas menunjukkan bahwa model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Hasil analisis memberikan bukti bahwa data berdistribusi normal, untuk melihat bahwa data tersebut berdistribusi normal terletak pada nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar (0.200) memiliki nilai signifikansi $> 0,05$. Maka berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa data yang digunakan dalam penelitian berdistribusi normal dan data tersebut dapat digunakan ketahap pengujian selanjutnya.

Hasil pengujian normalitas lainnya dapat di lihat pada grafik 5.1 dibawah ini:

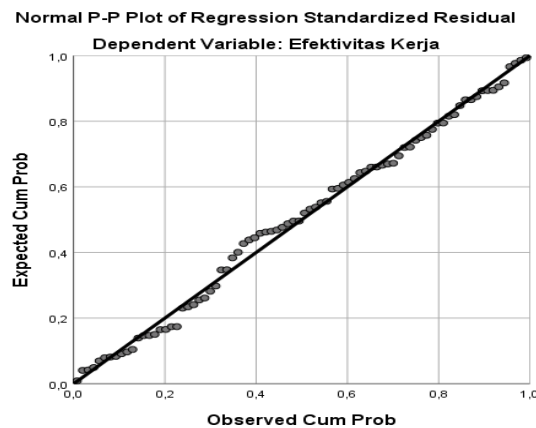
Gambar 5.2
Uji Normalitas



Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Pada gambar grafik 5.2 di atas ini terlihat ada kurva yang berbentuk menyerupai lonceng, ini menunjukkan dari nilai residual berdistribusi normal. Berdasarkan output pada grafik dibawah, terlihat bahwa titik-titik plotting selalu mengikuti dan mendekati garis diagonalnya. Oleh karena itu, berdasarkan pedoman pengambilan keputusan dalam uji normalitas teknik probability plot dapat disimpulkan bahwa nilai residual berdistribusi normal

Gambar 5.3
Uji Normalitas



Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

5.1.5.2 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas dapat dilihat dari VIF (Variance Inflation Factor), jika nilai Tolerance > 0,10 dan VIF < 10,00 (sepuluh) artinya tidak terjadi multikolinieritas terhadap data yang di uji, sedangkan jika nilai Tolerance < 0,10 dan VIF > 10,00 (sepuluh) maka artinya terjadi Multikolinieritas terhadap data yang di uji.

Tabel 5.15
Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 2,533 | 2,045 | | 1,239 | ,219 | | |
| | Kepemimpinan | ,073 | ,078 | ,087 | ,936 | ,352 | ,847 | 1,181 |
| | Karakteristik Individu | ,407 | ,091 | ,395 | 4,494 | ,000 | ,945 | 1,058 |
| | Motivasi | ,408 | ,093 | ,405 | 4,366 | ,000 | ,847 | 1,180 |

a. Dependent Variable: Efektivitas Kerja
Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

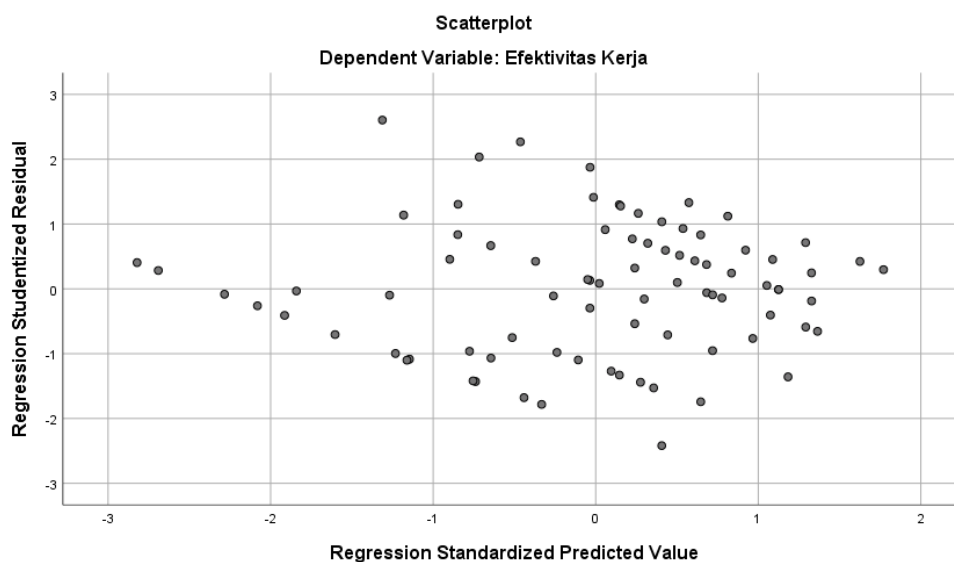
Tabel 5.15 di atas menunjukkan untuk masing-masing variabel yaitu

kepemimpinan mempunyai nilai tolerance $0,847 > 0,10$; Nilai tolerance karakteristik individu sebesar $0,945 > 0,10$ dan nilai tolerance motivasi $0,847 > 0,10$. Sedangkan nilai *Value Influence Factor* (VIF) kepemimpinan $1,181 < 10,0$; nilai *Value Influence Factor* (VIF) karakteristik individu $1,058 < 10,0$ dan nilai *Value Influence Factor* (VIF) motivasi $1,180 < 10,0$ maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

5.1.5.3. Pengujian Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian residual antara yang satu dengan yang lain. Jika varian residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

Gambar 5.4 Pengujian Heterokedastisitas



Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Untuk mengetahui ada tidaknya gejala heterokedastisitas dapat dilakukan

dengan menggunakan grafik heterokedastisitas antara nilai prediksi variabel dependen dengan variabel independen. Dari scatterplots diatas terlihat titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 dan sumbu Y, hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model *regresi*, sehingga model regresi layak untuk digunakan dalam melakukan pengujian.

5.1.6. Uji Hipotesis

5.1.6.1. Analisa Regresi Berganda

Uji hipotesis dapat dilakukan dengan menggunakan teknik regresi. Hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.16
Hasil Perhitungan Regresi

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|-------|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,533 | 2,045 | | 1,239 | ,219 |
| | Kepemimpinan | ,073 | ,078 | ,087 | ,936 | ,352 |
| | Karakteristik Individu | ,407 | ,091 | ,395 | 4,494 | ,000 |
| | Motivasi | ,408 | ,093 | ,405 | 4,366 | ,000 |

a. Dependent Variable: Efektivitas Kerja
Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Berdasarkan table Coefficients di atas, maka dapat dibuat persamaan regresi berganda dengan formulasi sebagai berikut:

$$Y = 2,533 + 0,073X_1 + 0,407X_2 + 0,408X_3$$

Hasil analisis regresi linear berganda dapat diinterpretasi sebagai berikut:

- 1) Nilai konstanta 2,533 menunjukkan bahwa jika variabel kepemimpinan (X1), karakteristik individu(X2) dan motivasi(X3) sama dengan nol, maka efektivitas kerja (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 2,533.
- 2) Nilai koefisien regresi 0,073 menunjukkan bahwa jika variabel kepemimpinan (X1) meningkat sebesar satu satuan, maka nilai efektivitas kerja (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,073(7,3%) satuan dengan syarat variabel independen lainnya tetap.
- 3) Nilai koefisien regresi 0,407 menunjukkan bahwa jika variabel karakteristik individu (X2) meningkat sebesar satu satuan, maka nilai efektivitas kerja (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,407 (40,7%) satuan dengan syarat variabel independen lainnya tetap.
- 4) Nilai koefisien regresi 0,408 menunjukkan bahwa jika variabel motivasi (X3) meningkat sebesar satu satuan, maka nilai efektivitas kerja (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,408(40,8%) satuan dengan syarat variabel independen lainnya tetap.

5.1.6.2. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk membuktikan adanya hubungan antara variabel dalam penelitian ini. Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui jawaban sementara terhadap masalah masih praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya sesuai dengan pendapat sementara yang diutarakan peneliti. Hasil uji hipotesis dapat dilihat sebagai berikut:

a. Uji t (Uji Parsial)

Pengujian ini untuk menguji apakah variabel kepemimpinan, karakteristik individu dan motivasi berpengaruh secara parsial terhadap efektivitas pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng. Proses pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai t-tabel dengan t hitung pada tingkat signifikan (α) dan derajat kebebasan (df), pada tingkat signifikansi $\alpha=5$ persen secara terpisah atau parsial. Berikut hasil pengujian hipotesis Uji t:

- a) Jika $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.
- b) Jika $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini berarti bahwa tidak terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 5.17
Hasil Uji t

| | | Coefficients ^a | | | | |
|---|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,533 | 2,045 | | 1,239 | ,219 |
| | Kepemimpinan | ,073 | ,078 | ,087 | ,936 | ,352 |
| | Karakteristik Individu | ,407 | ,091 | ,395 | 4,494 | ,000 |
| | Motivasi | ,408 | ,093 | ,405 | 4,366 | ,000 |

a. Dependent Variable: Efektivitas Kerja
Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Berdasarkan table 5.17 diatas, maka dapat dilakukan pengujian pengaruh variabel independen dengan variabel dependen, seperti berikut:

- 1) Pengaruh kepemimpinan (X1) terhadap efektivitas kerja (Y). Berdasarkan

tabel diatas menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 0,936 dengan signifikan sebesar 0,352 sehingga berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ ($0,936 < 1,991$) dan nilai signifikan lebih besar dari 0.05 ($0.352 > 0.05$), sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja (H_1) ditolak dan (H_0) diterima.

- 2) Pengaruh karakteristik individu (X_2) terhadap efektivitas kerja (Y). Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 4,494 dengan signifikan sebesar 0,000, sehingga berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ($4,494 > 1,991$) dan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja (H_2) diterima dan (H_0) ditolak.
- 3) Pengaruh motivasi (X_3) terhadap efektivitas kerja (Y). Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 4,366 dengan signifikan sebesar 0,000, sehingga berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ($4,366 > 1,991$) dan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja (H_3) diterima dan (H_0) ditolak.

b. Uji F (Simultan)

Uji F menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen

dalam pembentukan model yang layak. Pada pengujian ini juga menggunakan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ Prosedur uji-F ini adalah sebagai berikut:

- a) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $Sig. F < 5\%$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yakni secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $Sig. F > 5\%$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak yakni secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 5.18
Hasil Uji F

| | | ANOVA ^a | | | | |
|-------|------------|--------------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 326,042 | 3 | 108,681 | 19,598 | ,000 ^b |
| | Residual | 432,555 | 78 | 5,546 | | |
| | Total | 758,598 | 81 | | | |

a. Dependent Variable: Efektivitas Kerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Karakteristik Individu, Kepemimpinan
Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Berdasarkan hasil pengujian pada table 5.18 diatas menunjukkan bahwa nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, ($19,598 > 2,72$) dan nilai sig $0.000 < 0.05$. Maka dapat disimpulkan model yang dibangun dapat dilanjutkan ketahapan analisis lanjutan (memenuhi *goodnes of fit model*), dan diketahui bahwa secara simultan ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan, karakteristik individu dan motivasi terhadap efektivitas kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.

Nilai F-tabel berpedoman pada nilai df1 dan df2 sehingga berdasarkan tabel

diatas, maka dapat diperoleh nilai (degree of freedom) $df_1=3$ (jumlahvariabel *independen*) dan $df_2 = (n-3-1) = 82-1-3$ diperoleh nilai F-tabel dalam penelitian ini yaitu 2,72.

c. Uji Variabel Paling Dominan

Tabel 5.19
Uji Variabel Paling Dominan

| Model | Coefficients ^a | | | | T | Sig. |
|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|-------|------|
| | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | Beta | | |
| | B | Std. Error | | | | |
| (Constant) | 2,533 | 2,045 | | | 1,239 | ,219 |
| Kepemimpinan | ,073 | ,078 | ,087 | | ,936 | ,352 |
| Karakteristik Individu | ,407 | ,091 | ,395 | | 4,494 | ,000 |
| Motivasi | ,408 | ,093 | ,405 | | 4,366 | ,000 |

Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi efektivitas kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng. Variabel motivasi berdasarkan Standardized Coefficient Beta mencapai nilai beta sebesar 0,405 lebih tinggi dibanding pencapaian nilai beta untuk dua variabel lainnya yaitu variabel kepemimpinan yang hanya mencapai nilai beta sebesar 0,087 dan variabel karakteristik individu yang hanya mencapai nilai beta sebesar 0,395.

d. Uji Determinasi (R²)

Uji determinasi bertujuan untuk mengukur kemampuan model menjelaskan pengaruh variabel independen. Dalam pengujian hipotesis koefisien determinasi dilihat dari besarnya nilai R- Square (R²), Nilai R² sebaiknya berada pada interval $0 \leq R^2 \leq 1$. Jika R² bernilai besar (mendekati 1) berarti variabel independen

dapat memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen. Sedangkan jika R² bernilai kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas.

Tabel 5.20
Uji Determinasi

| Model Summary^b | | | | |
|----------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,656 ^a | ,430 | ,408 | 2,355 |

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Karakteristik Individu, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Efektivitas Kerja

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Tabel 5.20 menunjukkan nilai R² sebesar 0,430 ini berarti pengaruh variabel bebas (Independen) yaitu kepemimpinan, karakteristik individu dan motivasi terhadap efektivitas kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng sebesar 0,430 atau 43,0% variansi efektivitas kerja (Y) dipengaruhi oleh kepemimpinan (X1), karakteristik individu (X2) dan motivasi(X3) sedangkan sisanya sebesar 57,0% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini atau diluar dari model ini.

5.2. Pembahasan

Penelitian ini menggunakan variabel bebas yaitu kepemimpinan sebagai (X1), karakteristik individu sebagai (X2), dan motivasi sebagai (X3), dan variabel terikat yaitu efektivitas kerja (Y).

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kerja ASN pada Sekretariat

Daerah Kabupaten Bantaeng.

Dari hasil uji hipotesis yaitu uji t untuk pengujian secara parsial menunjukkan variabel kepemimpinan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng. Dimana hasil perhitungan t-hitung untuk kepemimpinan 0,936 lebih kecil dari nilai t-tabel 1,991 dengan nilai signifikan 0,352 lebih besar dari 0,05. Sehingga variabel kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang di terapkan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng tidak memberi pengaruh besar terhadap peningkatan efektivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pattynama dkk, (2016), dimana dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa hasil perhitungan t-hitung bernilai 0,250 lebih kecil dari nilai t-tabel dengan tingkat signifikan t sebesar 0,803 dengan nilai alpha 0,05. Dan karena nilai signifikan t lebih besar dan nilai alpha 0,05 sehingga variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel efektivitas kerja pegawai.

Penelitian yang penulis lakukan terkait indikator kepemimpinan yang mana harus mampu mengarahkan pegawai untuk memberikan kontribusi untuk pencapaian visi organisasi, mampu membuat perencanaan strategis, memiliki integritas yang tinggi dan konsisten dengan kata dan perbuatannya, mampu memberi contoh serta mampu mengambil keputusan dengan cepat dan pengaruhnya terhadap efektivitas kerja ASN sehingga dapat diperoleh hasil yang

lebih komprehensif sebagai bahan informasi dan masukan bagi organisasi dalam rangka mengembangkan pegawai yang dimilikinya.

Pemilihan indikator kepemimpinan ini sebagai bahan masukan dimana dalam paradigma lama titik fokusnya hanya pada diri seorang pemimpin dan kepemimpinan yang dikembangkan dalam struktur organisasi padahal sejatinya kepemimpinan melingkupi semua individu baik yang ada dalam organisasi yang sama-sama bergerak untuk mencapai tujuan organisasi dan juga yang ada diluar organisasi yang turut menunjang berhasilnya pencapaian tujuan organisasi. Konsep kepemimpinan juga merupakan hal mendasar yang menjadi salah satu point penilaian untuk assesment jabatan setiap lelang jabatan diadakan.

Dan ternyata berdasarkan hasil observasi dan dari hasil tanggapan responden, untuk indikator kepemimpinan terkait indikator pemimpin mampu mengarahkan seluruh pegawai untuk memberikan kontribusi demi pencapaian visi organisasi, 13,4% responden menganggap bahwa pimpinan tidak mampu dan 28% dari responden meragukan kemampuan dari pemimpinnya. Untuk indikator kedua pemimpin di tempat saya bekerja mampu melihat ke depan dan mengantisipasi dengan akurat kemana arah yang akan di tuju, 4,9% responden menganggap pimpinannya sangat tidak mampu, 12,2% responden menganggap bahwa pimpinan tidak mampu dan 32,9% merasa ragu dengan kemampuan pimpinannya. Mampu melihat kedepan dan bisa mengantisipasi dengan akurat arah yang akan di tuju. Indikator pemimpin di tempat saya bekerja memiliki integritas yang tinggi dan konsisten dengan kata dan perbuatannya dari seluruh responden 7,3% menganggap tidak memiliki integritas yang tinggi dan tidak konsisten dengan kata

dan perbuatan dan 41,5% meragukan integritas dan konsistensi antara kata dan perbuatan dari atasannya. Untuk indikator ke-4 Pemimpin di tempat saya bekerja selalu datang tepat waktu, 3,7% menyatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan tersebut, 9,8% responden menyatakan tidak setuju dan 32,9% meragukan pemimpinnya bisa selalu tepat waktu. Sementara dari indikator kelima yaitu pemimpin di tempat saya bekerja mampu untuk membuat keputusan dengan cepat meskipun dengan informasi terbatas, dari seluruh responden 7,3% menganggap pimpinannya tidak akan mampu dan 41,5% meragukan pimpinan akan mampu untuk mengambil keputusan dengan informasi yang terbatas atau minim.

Di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng yang terdiri dari 9 (Sembilan) bagian, yaitu : Bagian Pemerintahan, Bagian Kesejahteraan Rakyat, Bagian Hukum, Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam, Bagian Administrasi Pembangunan, Bagian Pengadaan Barang dan Jasa, Bagian Organisasi, Bagian Umum dan Protokol dan Bagian Perencanaan dan Keuangan dimana masing-masing Bagian dipimpin oleh seorang Kepala Bagian. Masing-masing kepala bagian memiliki karakter yang berbeda yang akan mempengaruhi kepemimpinannya masing-masing. Dengan melihat hasil dari hipotesis Kepemimpinan kepala Bagian yang ada di Sekretariat Daerah yang terdiri dari 5 (lima) indikator pernyataan yaitu pemimpin mampu mengarahkan seluruh pegawai untuk memberikan kontribusi demi pencapaian visi organisasi, pemimpin mampu melihat ke depan dan mengantisipasi dengan akurat kemana arah yang akan di tuju, memiliki integritas yang tinggi dan konsisten dengan perkataan dan

perbuatannya, selalu datang tepat waktu, mampu membuat keputusan dengan cepat meskipun dengan informasi yang terbatas, membuktikan bahwa ternyata Kepemimpinan dari Kepala Bagian yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng tidak mampu memberi pengaruh atau dorongan yang signifikan bagi ASN di setiap bagian di Sekretariat Daerah untuk meningkatkan efektivitas kerjanya.

Dan ini bertentangan dengan penelitian Rido dkk. (2019) dimana penelitiannya tentang Pengaruh kepemimpinan, Disiplin kerja, dan Pengawasan Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Di Dinas Pengendalian Penduduk Dan keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan memberi pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap efektivitas kerja pegawai di Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng. Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan efektivitas kerja seluruh pegawai di Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng.

Juga bertentangan dengan yang dikemukakan oleh Mas'ud (2004) dalam Ichzan (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan bagi suatu organisasi dalam menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi, serta tidak ada organisasi yang dapat maju tanpa kepemimpinan yang baik.

Seorang pemimpin seharusnya memiliki karakter dan keahlian serta kompetensi dalam mengarahkan dan mempengaruhi serta mengkomunikasikan seluruh permasalahan yang timbul kepada seluruh pegawai dan organisasi untuk mencapai visi dan misi dari organisasi, mampu menjadi motor penggerak segala

aktivitas di dalam organisasi pemerintahan, mampu mengkombinasikan karakter dan kontribusi/masukan dari setiap bawahannya untuk mencapai tujuan yang sama, mampu untuk mengambil keputusan final, mampu mengelola konflik yang ada dalam organisasi, dan mampu memberi motivasi dan mampu mengarahkan motivasi pribadi dari pegawai untuk pencapaian tujuan organisasi.

2. Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Efektivitas Kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.

Hasil uji t menunjukkan variabel karakteristik individu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng, dibuktikan dengan nilai $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ yang mana t hitung Karakteristik Individu adalah 4,494 dan untuk nilai $t\text{-tabel}$ 1,991 dan nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05. Artinya karakteristik individu yang dimiliki oleh setiap pegawai yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng sangat berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja masing-masing pegawai.

Penelitian ini didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pebriyanto, R (2017) yang meneliti mengenai Pengaruh Lingkungan kerja dan Karakteristik Individu terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 52 orang sebagian dari populasi yang ada yaitu sebanyak 110 orang dengan metode pengambilan sampel secara purposif (*Purposive Sampling*), metode penelitian yang digunakan menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Dari penelitian ini didapatkan bahwa karakteristik individu berpengaruh terhadap efektivitas kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten

Kuningan.

Indikator karakteristik individu yang di teliti oleh penulis meliputi kemampuan, sikap, nilai, kepribadian dan pembelajaran. Dan ini berarti bahwa responden sudah memahami karakteristik individu setiap pegawai sangat berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja mereka.

Setiap pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng memiliki karakteristik yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Tetapi perbedaan karakteristik yang dimiliki tidak dijadikan masalah dalam bekerja, akan tetapi dengan karakter yang berbeda mereka akan saling melengkapi dan saling membantu dan membuat pencapaian tujuan lebih mudah diraih. Serta saling memahami karakteristik dari rekan kerja sehingga tidak akan terjadi konflik dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya. Yang terpenting adalah pemahaman bahwa karakteristik individu setiap pegawai akan mempengaruhi efektivitas kerja mereka masing-masing, lalu efektivitas kerja kelompok dan yang lebih besar adalah efektivitas kerja organisasi.

Dan yang paling penting pemimpin juga harus mengetahui dan memahami perbedaan karakteristik individu yang dimiliki pegawainya sehingga dapat memilah dan menentukan pekerjaan atau tugas-tugas yang cocok dan sesuai dengan karakter tersebut. Jika pemimpin telah dengan tepat memilih pegawai dengan karakter yang sesuai dengan pekerjaannya maka efektivitas kerja dari pegawai akan dapat tercapai.

Ini sejalan dengan pendapat Partanto dan Al Barry, 2005 dalam Adamy (2016) bahwa untuk memahami perilaku individu, kita perlu mengkaji berbagai

karakteristik yang melekat pada individu itu. Adapun berbagai karakteristik individu yang penting adalah (a) ciri biografis yang meliputi: umur, jenis kelamin, jumlah tanggungan, masa kerja; (b) kepribadian; (c) persepsi dan (d) sikap (*attitude*).

Menurut Robbins (2012) dalam Ulfah dan Ngongo (2018) karakteristik individu merupakan keseluruhan kelakuan dan kemampuan yang ada pada individu sebagai hasil dari pembawaan lingkungannya. Karakteristik individu dapat diukur dengan sikap, minat, dan kebutuhan. Individu membawa nilai yang melekat dalam diri yang terbentuk oleh lingkungan di mana ia tinggal, nilai-nilai tersebutlah yang nantinya dibawa dalam situasi kerja.

3. Pengaruh Motivasi Terhadap Efektivitas Kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.

Hasil uji t menunjukkan variabel motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng. Ini dibuktikan dengan nilai t hitung motivasi sebesar 4,366 lebih besar dari nilai t-tabel dan nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja dari seluruh pegawai.

Berdasarkan analisa deskriptif variabel motivasi para pegawai merasa telah terpenuhi kebutuhan fisiologis, sosial, penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi dirinya. Namun ada indikator yang dinyatakan rendah dalam penelitian ini yaitu kebutuhan akan rasa aman. Tapi secara keseluruhan motivasi, baik itu intern maupun esktern penilaian indikatornya tinggi dan semakin tinggi motivasi

yang diperoleh dan dirasakan oleh ASN maka efektivitas kerja mereka pun meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rahadian, A.H. dan Kencana, M. (2016) melakukan penelitian pada Kantor Penanggulangan Bencana Alam di Kecamatan Sukamakmur Kabupaten Bogor dengan mengangkat judul Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja terhadap Efektivitas Kerja Penanggulangan Bencana Alam di Kecamatan Sukamakmur kabupaten Bogor. Hasil Penelitian secara parsial dan simultan menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja Pegawai Penanggulangan Bencana Alam di Kecamatan Sukamakmur Kabupaten Bogor. Dimana populasi dalam penelitian ini sebanyak 76 orang yang merupakan keseluruhan dari pegawai kantor Penanggulangan Bencana Alam di Kecamatan Sukamakmur. Dan metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan stratified random sampling dan metode penelitian yang digunakan adalah eksplanatori kuantitatif.

Dengan adanya motivasi yang kuat dalam diri pegawai termasuk motivasi dari luar dirinya maka akan dapat mendorong dan membangkitkan semangat serta kemauan yang tinggi untuk melaksanakan apa yang menjadi tugas dan kewajibannya dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan organisasi dan dengan sendirinya kepuasan kerja akan terpenuhi.

Ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (1999) dalam Edy Sutrisno (2017) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang mencapai kegairahan kerja seseorang, agar seseorang mau bekerjasama, bekerja efektif, dan

terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

4. Pengaruh Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Motivasi secara simultan Terhadap Efektivitas Kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.

Hasil uji F menunjukkan bahwa Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Motivasi secara simultan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng. Ini dibuktikan dengan nilai F-hitung adalah 19,598 lebih besar dari nilai F-tabel yaitu 2,72 dan nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05

Hal ini menandakan bahwa semua variabel yaitu Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Motivasi apabila dikombinasikan akan dapat memberi pengaruh dan dapat meningkatkan efektivitas kerja dari setiap pegawai menjadi lebih optimal.

Kepemimpinan diartikan sebagai proses untuk mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dan berkontribusi dalam rangka mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng diperlukan Kepemimpinan yang baik, yang mampu mengarahkan, membimbing, memberi contoh dan memberi motivasi kepada bawahannya dan mengetahui apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan dari bawahannya dengan baik.

Karakteristik Individu sangat mempengaruhi perilaku individu, dan perilaku individu akan sangat mempengaruhi efektivitas kerja dari pegawai. Dan pihak manajemen dalam hal ini unsur pimpinan dituntut untuk dapat memahami karakteristik individu dari setiap pegawai karena masing-masing memiliki potensi dan kebutuhan yang berbeda. Dengan memahami karakteristik individu dari

seluruh pegawai maka pimpinan dapat menentukan pekerjaan atau tugas-tugas yang cocok dan sesuai dengan karakter dari setiap pegawai sehingga efektivitas kerja dari seluruh pegawai dapat tercapai dan tujuan yang ingin diraih oleh organisasi akan terwujud.

Motivasi yang tinggi baik dari diri pribadi setiap ASN termasuk motivasi dari luar akan menunjang dan mendorong seluruh pegawai untuk melaksanakan tugas dan kewajiban dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tujuan organisasi yang ingin di capai.

Secara keseluruhan kepemimpinan yang baik harus mampu membimbing, mengarahkan, memahamai karakteristik individu dari setiap aparatur dan juga harus mampu memotivasi sebab memberi motivasi pada seluruh pegawai tidaklah mudah karena kebutuhan dan keinginan mereka yang berbeda-beda. Motivasi yang terpenting bukan hanya dari intern setiap aparatur tetapi juga motivasi dari eksternal dirinya karena orang mau bekerja keras dengan harapan kebutuhan dan keinginan mereka akan terpenuhi. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa secara bersama-sama atau simultan kepemimpinan, karakteristik individu dan motivasi memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan efektivitas kerja seluruh ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.

5. Pengaruh Variabel yang Dominan Terhadap Efektivitas Kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.

Berdasarkan hasil nilai beta standardized menunjukkan variabel motivasi dengan nilai beta sebesar 0,405 berpengaruh lebih dominan terhadap efektivitas kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.

Motivasi merupakan pendorong dan penggerak dari setiap pegawai untuk bekerja dengan giat dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, berusaha memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya serta mau bekerja sama sebagai sebuah tim dengan pegawai lain untuk memenuhi kebutuhannya secara pribadi dan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Memperoleh gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup, nutrisi yang cukup, adanya hubungan yang baik dengan teman seantor ataupun sesama pegawai, merasa nyaman berada di dalam kantor dalam menyelesaikan pekerjaan, serta diberi penghargaan saat pegawai meraih kesuksesan dalam bekerja akan memberikan kepuasan bagi setiap pegawai. Hal tersebut membuat para pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng akan termotivasi untuk bekerja lebih baik dan secara otomatis tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi akan tercapai.

Rivai dkk. (2019) mengemukakan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu: arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila

individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan analisis koefisien determinasi dapat diketahui bahwa nilai korelasi (R) adalah sebesar 0,656 dan koefisien determinasi (R Square) yang diperoleh sebesar 0,430. Hal ini berarti 43% Efektivitas kerja dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Motivasi. Dan selebihnya 57% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

BAB VI

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Dari hasil olah data kuesioner yang diisi oleh responden terkait indikator kepemimpinan yang mana meliputi antara lain: memiliki visi, mampu membuat perencanaan strategis, berintegritas, kemampuan memberi contoh, dan kemampuan mengambil keputusan dan pengaruhnya terhadap efektivitas kerja ASN, menunjukkan bahwa Kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng. Ini berdasarkan dari hasil uji hipotesis yaitu uji t dimana nilai t-hitung kepemimpinan yaitu 0,936 lebih kecil dari nilai t-tabel 1,991 dengan nilai signifikan 0,352 lebih besar dari nilai alpha 0,05.
2. Dari hasil olah data kuesioner yang diisi oleh responden terkait indikator Karakteristik Individu yang mana meliputi antara lain: kemampuan, sikap, nilai, kepribadian dan pembelajaran dan pengaruhnya terhadap efektivitas kerja di peroleh hasil bahwa Karakteristik individu berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng. Ini dapat dilihat dari hasil uji t-hitung dari karakteristik individu dengan nilai 4,494 lebih besar dari nilai t-tabel 1,991 dengan nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05.

3. Untuk hasil olah data kuesioner yang diisi oleh responden terkait Motivasi yang meliputi antara lain: kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri dan pengaruhnya terhadap efektivitas kerja ASN diperoleh hasil bahwa Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng. Ini berdasarkan dari hasil uji hipotesis yaitu uji t dimana nilai t-hitung motivasi yaitu 4,366 lebih besar dari nilai t-tabel 1,991 dengan nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari nilai alpha 0,05.
4. Dari hasil uji F (Simultan) yang dibuktikan dengan nilai F-hitung 19,598 lebih besar dari nilai F-tabel yaitu 2,72 dan nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05, ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan, karakteristik individu dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama atau simultan terhadap efektivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.
5. Dari hasil nilai beta standardized menunjukkan bahwa variabel motivasi dengan nilai 0,405 lebih besar dari nilai beta kepemimpinan yang hanya mencapai nilai beta sebesar 0,087 dan nilai beta karakteristik individu sebesar 0,395. Jadi berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa Variabel Motivasi yang paling dominan berpengaruh terhadap efektivitas Kerja (Y) dari ketiga variabel independen lainnya. dan berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan analisis koefisien determinasi dapat diketahui bahwa nilai korelasi (R) adalah sebesar 0,656 dan koefisien determinasi (R Square) yang diperoleh sebesar 0,430. Hal ini berarti 43% Efektivitas kerja dipengaruhi oleh

Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Motivasi. Dan selebihnya 57% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

6.2 Implikasi

6.2.1 Implikasi Teoritis

Adapun penelitian ini untuk membuktikan teori pengaruh Kepemimpinan, Karakteristik individu, dan Motivasi terhadap Efektivitas Kerja. Penjelasan implikasi teoritis pada penelitian ini memperkuat konsep teoritis yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Implikasi Terhadap Kepemimpinan

Penelitian ini menunjukkan bahwa indikator yang menyusun Kepemimpinan yang meliputi memiliki visi, mampu membuat perencanaan strategis, berintegrasi, kemampuan memberi contoh dan kemampuan mengambil keputusan secara parsial tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap efektivitas kerja.

2. Implikasi Terhadap Karakteristik Individu

Penelitian ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang menyusun Karakteristik Individu berpengaruh terhadap efektivitas Kerja ASN. Indikator-indikator tersebut meliputi kemampuan, sikap, nilai, kepribadian dan pembelajaran.

3. Implikasi Terhadap Motivasi

Penelitian ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang menyusun Motivasi berpengaruh terhadap efektivitas Kerja ASN. Yang mana hal-hal

yang memotivasi pegawai untuk meningkatkan efektivitas kerja meliputi pemenuhan kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.

6.2.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan dari kesimpulan yang telah diuraikan tersebut diatas, maka beberapa implikasi praktis yang diajukan yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan untuk membuat kebijakan adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan secara parsial tidak memberi pengaruh secara signifikan terhadap efektivitas kerja ASN. Implikasi temuan ini adalah bahwa kepemimpinan perlu menjadi salah satu prioritas yang harus diperhatikan karena kepemimpinan seseorang bukan dilihat dari jabatan yang dipimpinya tapi dari peranan yang dimainkannya, dimana pemimpin harus memiliki karakter dan keahlian serta kompetensi dalam mengarahkan dan mempengaruhi seluruh pegawai dan organisasi untuk mencapai visi dan misi dari organisasi, mampu menjadi motor penggerak segala aktivitas di dalam organisasi pemerintahan, mampu mengkombinasikan karakter dan kontribusi/masukan dari setiap bawahannya untuk mencapai tujuan yang sama, mampu untuk mengambil keputusan final, mampu mengelola konflik yang ada dalam organisasi, dan mampu memberi motivasi dan mampu mengarahkan motivasi pribadi dari pegawai untuk pencapaian tujuan organisasi.
2. Karakteristik Individu terbukti memberi pengaruh terhadap efektivitas kerja ASN. Implikasi temuan ini adalah bahwa setiap pegawai memiliki

karakteristik yang berbeda-beda yang harus disadari oleh setiap individu dan juga pimpinan bahwa karakter yang berbeda dari setiap individu ASN harusnya bukan menjadi penghalang untuk pencapaian tujuan organisasi tetapi perbedaan ini harus menjadi kekuatan untuk saling melengkapi, saling membantu sebagai sebuah tim untuk secara bersama-sama mencapai tujuan dari organisasi dalam hal ini Sekretariat Daerah kabupaten Bantaeng.

3. Berdasarkan dari tiga variabel yang telah diteliti yaitu kepemimpinan, karakteristik individu dan motivasi, maka motivasi merupakan faktor dominan yang mempengaruhi efektivitas kerja dari Aparatur Sipil Negara (ASN) Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng dibanding kepemimpinan dan karakteristik individu. Pemberian Penghargaan dan kesempatan yang sebesar-besarnya bagi ASN untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan penguasaan teknologi, rasa aman dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, keahlian kerja serta penguasaan bidang kerja lainnyapun akan memberikan motivasi kerja bagi seluruh ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng dan ini secara otomatis akan meningkatkan efektivitas kerja mereka. Motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik merupakan pendorong bagi pegawai untuk mewujudkan kegairahan kerja agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

6.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka saran-saran yang dapat diajukan sebagai pelengkap terhadap hasil penelitian yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan harus menjadi salah satu fokus perhatian karena kepemimpinan seseorang bukan dilihat dari jabatan yang dipimpinnya tapi dari peranan yang dimainkannya dalam organisasi khususnya di setiap bagian di Sekretariat Daerah kabupaten Bantaeng. Pemimpin di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng juga harus meningkatkan kualitasnya dari segi karakter, kemampuan dan kompetensi dalam mengarahkan dan mempengaruhi seluruh pegawai demi pencapaian visi dan misi organisasi, harus mampu menjadi motor penggerak segala aktivitas dalam organisasi, harus memiliki integritas yang tinggi serta konsisten dengan setiap kata dan perbuatannya, harus menjadi contoh yang baik, harus mampu berfikir efektif dalam menetapkan suatu keputusan dengan tetap mengkomunikasikan dan memberi kesempatan kepada bawahannya untuk memberikan masukan dalam memecahkan setiap permasalahan, harus mampu mengelola konflik yang ada, harus mampu memotivasi seluruh pegawai agar mampu bekerja secara profesional dan tetap memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat. Dengan ini kepemimpinan akan mampu memberi kontribusi besar terhadap peningkatan efektivitas kerja ASN di Sekretariat Daerah kabupaten Bantaeng.

2. Untuk meningkatkan efektivitas kerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng maka harus meningkatkan karakteristik individu setiap ASN, yaitu dengan mengetahui dan memahami karakteristik masing-masing, menyesuaikan pekerjaan dengan latar belakang pendidikan, minat dan bakat masing-masing, memperhatikan kondisi kejiwaan dari setiap individu, memberi kesempatan kepada setiap ASN untuk mengikuti pendidikan, pelatihan dan pengembangan serta penguasaan teknologi baru, melatih mereka untuk dapat bekerja sebagai bagian dari sebuah tim sehingga perbedaan karakteristik yang dimiliki tidak dijadikan masalah dalam bekerja dan saling memahami kekurangan masing-masing, serta saling berusaha melengkapi kekurangan tersebut sehingga tidak akan terjadi konflik dengan demikian efektivitas kerja setiap ASN meningkat dan tujuan dari organisasi akan terpenuhi..
3. Untuk meningkatkan efektivitas kerja dari seluruh ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng maka motivasi yang tinggi baik itu dari dalam diri pribadi setiap individu maupun dari luar diri mereka yang meliputi pemenuhan kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri sangat perlu ditingkatkan untuk menunjang dan mendorong serta meningkatkan efektivitas kerja setiap ASN. Yang harus lebih diperhatikan juga adalah indikator perasaan aman dalam menyelesaikan pekerjaan dikantor dimana dari hasil hipotesis di peroleh data 51,2% meragukan kemandirian mereka ketika menyelesaikan pekerjaan di kantor, 17,1% merasa tidak aman dan 7,3% merasa sangat tidak aman, oleh karena

itu unsur pimpinan dan organisasi harus meningkatkan dan memastikan keamanan setiap alat dan perlengkapan kantor dan lingkungan kantor sehingga membuat seluruh ASN terjamin keselamatannya dalam bekerja. Demikian pula dengan hubungan harmonis dengan sesama rekan kerja 41,5% mereka meragukan bahwa terjalin hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan 15,9% menyatakan hubungan dengan rekan kerja mereka tidak harmonis. Ini juga menjadi tugas dari setiap unsur pimpinan dan setiap ASN, dimana harus memperhatikan dan memenuhi kebutuhan setiap ASN secara adil, mengusahakan hubungan kerja yang harmonis dan saling menghargai dengan sesama rekan kerja, berusaha menyelesaikan setiap konflik yang terjadi, tidak saling lempar tanggung jawab dan saling mengetahui tugas pokok dan fungsi masing-masing. Dengan demikian dan akan terwujud efektivitas kerja yang tinggi dari setiap ASN.

4. Kepemimpinan yang baik harus mampu membimbing, mengarahkan, dan memahamai karakteristik individu dari setiap aparatur dan juga harus mampu memotivasi sebab memberi motivasi pada seluruh pegawai tidaklah mudah karena kebutuhan dan keinginan mereka yang berbeda-beda. Motivasi yang terpenting bukan hanya dari intern setiap aparatur tetapi juga motivasi dari eksternal dirinya karena setiap orang mau bekerja keras dengan harapan kebutuhan dan keinginan mereka akan terpenuhi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Y. 2015. *Manajemen Komunikasi : Filosofi, Konsep dan Aplikasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Adamy, M. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Praktik dan Penelitian*. Aceh: Unimal Press
- Algifari, 2017. *Analisis Regresi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: BPFE.
- Ardiansyah, G. 2020. *Pengertian Efektivitas*. (<https://www.terraveu.com>, diakses 10 Mei 2021)
- Ariska, D. 2018. *Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Arumbai Kasembadan Banyumas*. Purwokerto : Universitas Muhammadiyah Purwokerto.
- Basuki, A.T, dan Nano Prawoto. 2017. *Analisis Regresi Dalam Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Depok : Rajawali Pers. PT. RajaGrafindo Persada
- Benu, F.L, 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Prenadamedia Group
- Bukit, B., Malusa, T & Rahmat, A. 2017. *Pengembangan Sumber Daya manusia*. Yogyakarta: Zahir Publishing
- Echdar, S. 2017. *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Edy Sutrisno, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Fadli, 2017. *Analisis Regresi Linear Berganda*. Dawai Simfoni.
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang : BP Universitas. Diponegoro.
- Fitriyani, D, Sundari, O. & Dongoran, J. 2019. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Etos Kerja Pegawai Kecamatan Sidorejo Salatiga. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora* Volume 8 Nomor 1.
- Ghozali. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gunarto, 2019. Pengaruh Orientasi Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Sulawesi Tengah. *Jurnal Katalogis* Volume 4 Nomor 7

- Handayani, T.M. 2020. *10 Indikator Kepemimpinan Yang Efektif*. (<https://www.ekrut.com>, diakses 9 Mei 2021)
- Hardani, Andriani, H. Ustiawaty, J, Utami, F.E, Istiqomah, R.R, Fradani, A.R, Sukmana, J.D, & Nur Hikmatul Auliya 2020. *Metode Penelitian kualitatif dan kuantitatif*. Yogyakarta: CV Pustaka Ilmu Group
- Harnadi, S. & Ramdhani, Y. 2017. *Artikel Motivasi dan Kepuasan Kerja*. (<http://deskripsimakalah.blogspot.com>, diakses 5 April 2021)
- Kalista, C.F. 2017. *Apa Yang Dimaksud Dengan Teori Motivasi Prestasi (D. McClelland)*. (<https://www.dictio.id>, diakses 5 April 2021)
- Kartono, K. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Leonade. 2019. *Teori Motivasi Abraham Maslow (Hierarki Kebutuhan)*. (<http://studimanajemen.com>, diakses 5 April 2021)
- Melani, D.P, Warso, M.M & Haryono, A.T. 2016. Pengaruh Komunikasi Organisasi, Stres Kerja, Dan Motivasi Kerja terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Ungaran Sari Garments III Pringapus Unit Pringapus III Departemen Sewing Assembly Line. *Journal Of Management* Volume 2 Nomor 2
- Mohklas. 2019. Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan komunikasi sebagai variabel Moderating. *Jurnal Fokus Ekonomi* Volume 10 Nomor 2.
- Muhadi, M. 2012. *Analisis Pengaruh Equity Terhadap Niat Untuk Keluar Organisasi*. (<https://media.neliti.com>, diakses 5 April 2021)
- Mulyati, Rais Rahayu, R.N & Hasanah, 2017. Pengaruh Motivasi dan Disiplin terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada kantor Kecamatan Ciputat Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 3 No. 2*
- Nawawi, H. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Nisakurrohma, H.A & Sunuharyo, S.B. 2018. Pengaruh Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Volume 61 Nomor 3
- Nugroho, M. & Paradifa, R. 2020. Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Kompetensi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)* Vol. 11 No. 1.

- Pattynama, J.F., Kojo, C & Repi, A.L. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Badan Perpustakaan Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA* Vol. 4 No. 1
- Pearce, J.A. II. (2018). *Manajemen Strategis (Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian)*. Jakarta: Salemba Empat
- Pebriyanto, R. 2017. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Karakteristik Individu Terhadap Efektivitas Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan. *Universitas Pendidikan Indonesia*.
- Permatasari, D. 2019. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Pengurus Barang di Lingkungan Pemerintah Kota Semarang). *Jurnal Magisma* Volume 7 Nomor 1.
- Prasojo, L.D. 2018. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Uny Press.
- Prawiro, M. 2018. *Pengertian Efektivitas: Kriteria, Aspek, dan Contoh Efektivitas*. (<https://maxmanroe.com>, diakses 7 Agustus 2021)
- Putera, G. 2013. *Pengertian Efektivitas dan Efisiensi*. (<http://antarberita.blogspot.com>, diakses 10 Mei 2021)
- Putra, 2020. *Pengertian Motivasi: Fungsi, Tujuan dan Jenis-jenis Teori Motivasi*. (<https://salamadian.com>, diakses 5 April 2020)
- Rahadian, A.H. & Kencana, M. 2016. Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja pegawai Terhadap Efektivitas kerja Pegawai Penanggulangan Bencana Alam Di Kecamatan Sukamakmur Kabupaten Bogor. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi* Volume VIII Nomor 2
- Raharjo, S. 2019. *Cara Melakukan Analisis Regresi Multiples (Berganda) Dengan SPSS*. Artikel SPSS Indonesia, Olah Data Statistik Dengan SPSS.
- Rasto, 2016. *Pengertian Motivasi Menurut Para Ahli*. Artikel Universitas Pendidikan Indonesia
- Riadi, M. 2020. *Efektivitas Kerja (Pengertian, Indikator, Kriteria, Aspek dan Faktor Yang Mempengaruhi)*. Artikel Kajian Pustaka .com.
- Rido, Umar, A. & Nongkeng, H. 2019. Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Pengawasan terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng. *Journal Of Management* Vol. 2 no. 1.

- Rivai, V, Darmansyah Muliawan & Ramly Mansyur. 2017. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada
- Rivai, V, Ramly Mansyur, Mutis Thoby & Arafah Willy. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Paraktek*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S.P & Judge, T.A. 2019. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat
- Sedarmayanti. 2018. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Siregar, S. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Kencana
- Sugiyono 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung:Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung : Penerbit CV. Alfabeta
- Suhermin, 2012. Pemberdayaan Kerja Profesional Sebagai Mediasi Dukungan Organisasi dan Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Komitmen Organisasional. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan* Volume 16 Nomor 2
- Thoha, Miftah. 2015. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Cetakan ke 18 PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Ulfa, M.N & Ngongo, R.R. 2018. *Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja Yang Di Mediasi Oleh Komitmen Organisasional*. Seminar Nasional Hasil Riset (<http://publishing-widyagama.ac.id>, diakses 5 April 2021)
- Unknown. 2011. *All About Management*. (<http://vthreeorange.blogspot.com>, diakses 5 April 2021)
- Unknown. 2013. *Asas, Fungsi dan Metode Kepemimpinan*. (<http://fk-bk.blogspot.com>, diakses 5 April 2021)
- Wahab, S.A. 2018. Pengaruh motivasi dan Disiplin Kerja Aparatur Terhadap Kinerja Aparatur Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Hulu Sungai Selatan. *Jurnal Kindal* Volume 14 Nomor 1.
- Wahjono, S.I. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wibowo. 2019. *Perilaku Dalam Organisasi*. PT. Rajagrafindo Persada, Depok
- Wijaya, L. Jeremy. 2017. *Apa Saja Ciri-Ciri Seorang Pemimpin yang Ideal*. (<https://www.dictio.id>, diakses 5 April 2021)

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1



PEMERINTAH KABUPATEN BANTAENG DINAS PENANAMAN MODAL DAN PTSP

Alamat : Jl. Kartini No. 2, Kab. Bantaeng, email : dpmptsp.bantaengkab@gmail.com, website : dpmptsp.bantaengkab.go.id

IZIN PENELITIAN

NOMOR : 503/116/IPL/DPM-PTSP/VI/2021

DASAR HUKUM :

1. Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2002 tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan dan Penerapan IPTEK;
2. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Mendagri Nomor 7 Tahun 2014;
3. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 3 Tahun 2018 tentang Penerbitan Surat Keterangan Penelitian;
4. Peraturan Bupati Bantaeng Nomor 57 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Bantaeng Nomor 85 Tahun 2016 tentang Pendelegasian Kewenangan Pelayanan Administrasi Perizinan dan Non Perizinan.

MEMBERIKAN IZIN KEPADA

Nama : ASRIANY NUR
Jenis Kelamin : Perempuan
N I M : 2019MM12199
No. KTP : 7303016005800002
Program Studi : Manajemen
Pekerjaan : Mahasiswa S2 STIE Nobel Indonesia Makassar
Alamat : JL. Monginsidi Kel. Bonto Rita Kec. Bissappu Kabupaten Bantaeng

Bermaksud mengadakan penelitian dalam rangka penulisan Tesis dengan Judul :
"Pengaruh Kepemimpinan Karakteristik Individu dan Motivasi Terhadap Efektivitas Kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng"

Lokasi Penelitian : Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng
Lama Penelitian : 31 Mei 2021 s.d. 30 Juni 2021

Sehubungan dengan hal tersebut diatas pada prinsipnya kami dapat **menyetujui** kegiatan dimaksud dengan ketentuan :

1. Sebelum dan sesudahnya melaksanakan kegiatan, yang bersangkutan harus melapor kepada Pemerintah setempat;
2. Penelitian tidak menyimpang dari Izin yang diberikan;
3. Mentaati semua peraturan Perundang-undangan yang berlaku dan mengindahkan adat-istiadat Daerah setempat;
4. Menyerahkan 1 (satu) exemplar copy hasil Penelitian kepada Bupati Bantaeng Cq. Kepala Kantor Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat Kab. Bantaeng;
5. Surat Izin akan dicabut kembali dan dinyatakan tidak berlaku apabila ternyata pemegang Surat Izin tidak mentaati ketentuan-ketentuan tersebut di atas.

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



Diterbitkan di Kabupaten Bantaeng
Pada tanggal : 07 Juni 2021
a.n. **BUPATI BANTAENG**
PLT. KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PTSP,



H. SYAMSUL SULLI, S.E., M.M.
Pangkat : Pembina Utama Muda
NIP : 19620907 199003 1 011

LAMPIRAN 2

KUESIONER

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN MOTIVASI TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA ASN PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BANTAENG

Saya **ASRIANY NUR** Mahasiswa Magister STIE NOBEL Indonesia. Saat ini sedang menyelesaikan Tesis dengan judul “**Pengaruh Kepemimpinan, Karakteristik Individu, dan Motivasi Terhadap Efektivitas Kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng**”. Demi melengkapi kesempurnaan Tesis saya, tentunya bantuan dari berbagai pihak sangat membantu termasuk kesediaan Bapak/Ibu mengisi Kuesioner ini sekarang, ini adalah bagian penting penelitian saya dalam bidang Manajemen . Yang tentunya akan sangat berguna bagi saya pribadi, orang lain, Kabupaten Bantaeng serta Nusa dan Bangsa.

Terima kasih saya haturkan atas kesediaan Bapak/Ibu membantu mengisi kuesioner ini. Saya mempersilahkan untuk tidak menuliskan nama demi menjamin kerahasiaan identitas bapak/Ibu. Bapak/ibu cukup mengisi yang kami sajikan di bawah ini:

Petunjuk pengisian :

1. Mohon kepada Bapak/Ibu untuk mengisi seluruh pernyataan yang telah disediakan
2. Berikan tanda silang (√) pada kolom yang tersedia dan di pilih sesuai keadaan yang sebenarnya.

3. Dalam menjawab pertanyaan - pertanyaan ini, tidak ada pernyataan yang salah.

Oleh karena itu diharapkan agar tidak ada jawaban yang dikosongkan.

4. Setiap pernyataan diwakili oleh penilaian persepsi sebagaimana kode/ tanda sebagai berikut:

a. STS = Sangat Tidak Setuju

b. TS = Tidak Setuju

c. CS= CukupSetuju

d. S = Setuju

e. SS= Sangat Setuju

Identitas Responden

| JENIS KELAMIN | USIA SAAT INI | PENDIDIKAN | MASA KERJA |
|----------------------|----------------------|--------------------|-------------------|
| () Laki-laki | () 17-25 Tahun | () SMA/ Sederajat | () < 1 Tahun |
| () Perempuan | () 26-34 Tahun | () Diploma | () 1-5 Tahun |
| | () 35-43 Tahun | () Sarjana S1 | () 6-10 Tahun |
| | () 44-52 Tahun | () Magister S2 | () 11-15 Tahun |
| | () 53-60 Tahun | () Lainnya | () > 15 Tahun |

Bapak /Ibu bisa memilih salah satu pernyataan dengan mencontreng (√)

kode pernyataan yang dianggap paling sesuai

A. KEPEMIMPINAN (X₁)

| NO | PERNYATAAN | STS | TS | CS | S | SS |
|----|---|-----|----|----|---|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Pemimpin mampu mengarahkan seluruh pegawai untuk memberikan kontribusi demi pencapaian visi organisasi | | | | | |
| 2. | Pemimpin ditempat saya bekerja mampu untuk melihat ke depan dan mengantisipasi dengan akurat kemana arah yang akan dituju | | | | | |
| 3. | Pemimpin ditempat saya bekerja memiliki integritas yang tinggi dan konsisten dengan perkataan dan perbuatannya | | | | | |
| 4. | Pemimpin ditempat saya bekerja selalu datang tepat waktu | | | | | |
| 5. | Pemimpin ditempat saya bekerja mampu untuk membuat keputusan dengan cepat meskipun dengan informasi yang terbatas | | | | | |

B. KARAKTERISTIK INDIVIDU (X₂)

| NO | PERNYATAAN | STS | TS | CS | S | SS |
|----|--|-----|----|----|---|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan hasil yang sangat memuaskan | | | | | |
| 2. | Saya senang apabila ada pegawai baru yang bergabung ke dalam organisasi atau instansi. | | | | | |
| 3. | Tugas saya sehari-hari memperkaya kepribadian dan pengetahuan yang update, agar bisa mengikuti perkembangan teknologi. | | | | | |
| 4. | Saya tidak mudah gugup apabila berhadapan dengan hal-hal baru, terlebih dengan metode dan teknologi baru | | | | | |
| 5. | Saya selalu mempelajari dahulu apa yang jadi harapan dan keinginan dari atasan saya | | | | | |

C. MOTIVASI (X₃)

| NO | PERNYATAAN | STS | TS | CS | S | SS |
|----|---|-----|----|----|---|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Meskipun saya bekerja harus tetap memperhatikan dan memenuhi kebutuhan nutrisi untuk tubuh saya | | | | | |
| 3. | Saya merasa aman dalam menyelesaikan pekerjaan di kantor | | | | | |
| 5. | Hubungan dengan sesama rekan kerja terjalin secara harmonis | | | | | |
| 4. | Pemimpin memberikan penghargaan untuk prestasi yang saya capai | | | | | |
| 5. | Saya selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan saya di bidang lain | | | | | |

D. EFEKTIVITAS KERJA (Y₁)

| NO | PERNYATAAN | STS | TS | CS | S | SS |
|----|--|-----|----|----|---|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur | | | | | |
| 2. | Sebelum menyelesaikan pekerjaan yang diberikan saya selalu menyusun tahapan-tahapan pelaksanaannya terlebih dahulu | | | | | |
| 3. | Saya bersedia melakukan usaha yang maksimal untuk meraih kesuksesan | | | | | |
| 4. | Pekerjaan saya harus selesai tepat pada waktunya | | | | | |
| 5. | Saya bekerja dengan teliti untuk mengurangi kesalahan sehingga tidak terjadi pemborosan waktu dan tenaga | | | | | |

Terimakasih yang sebesar-besarnya atas kerjasama Bapak dan Ibu.

LAMPIRAN 3

TABULASI KUESIONER

| NO | Jenis Kelamin | Usia | Pendidikan | Masa Kerja |
|----|---------------|------|------------|------------|
| 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 4 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 5 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 6 | 2 | 4 | 2 | 3 |
| 7 | 2 | 3 | 1 | 3 |
| 8 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 9 | 2 | 5 | 4 | 3 |
| 10 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 11 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 12 | 2 | 1 | 3 | 1 |
| 13 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 14 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 15 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 16 | 1 | 4 | 3 | 3 |
| 17 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| 18 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 19 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 20 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| 21 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| 22 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 23 | 1 | 4 | 3 | 3 |
| 24 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 25 | 1 | 2 | 4 | 3 |
| 26 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 27 | 2 | 5 | 4 | 3 |
| 28 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 29 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 30 | 1 | 3 | 2 | 3 |
| 31 | 2 | 5 | 3 | 3 |
| 32 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 33 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 34 | 1 | 4 | 2 | 3 |
| 35 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 36 | 2 | 4 | 2 | 3 |
| 37 | 2 | 4 | 2 | 3 |
| 38 | 2 | 5 | 2 | 3 |
| 39 | 1 | 4 | 2 | 3 |
| 40 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 41 | 1 | 4 | 1 | 3 |

| NO | Jenis Kelamin | Usia | Pendidikan | Masa Kerja |
|----|---------------|------|------------|------------|
| 42 | 1 | 4 | 1 | 3 |
| 43 | 2 | 5 | 1 | 3 |
| 44 | 1 | 3 | 4 | 3 |
| 45 | 1 | 3 | 4 | 2 |
| 46 | 1 | 3 | 2 | 2 |
| 47 | 2 | 4 | 2 | 3 |
| 48 | 1 | 3 | 2 | 2 |
| 49 | 1 | 3 | 2 | 2 |
| 50 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 51 | 1 | 4 | 2 | 3 |
| 52 | 1 | 4 | 3 | 1 |
| 53 | 1 | 4 | 4 | 2 |
| 54 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 55 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 56 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 57 | 1 | 3 | 4 | 3 |
| 58 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 59 | 1 | 4 | 2 | 3 |
| 60 | 1 | 4 | 4 | 3 |
| 61 | 2 | 2 | 4 | 3 |
| 62 | 2 | 5 | 2 | 3 |
| 63 | 1 | 4 | 2 | 3 |
| 64 | 1 | 2 | 2 | 3 |
| 65 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 66 | 2 | 5 | 4 | 3 |
| 67 | 2 | 2 | 4 | 3 |
| 68 | 1 | 3 | 2 | 3 |
| 69 | 1 | 3 | 4 | 3 |
| 70 | 2 | 4 | 2 | 3 |
| 71 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 72 | 2 | 1 | 4 | 3 |
| 73 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| 74 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 75 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 76 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| 77 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 78 | 2 | 4 | 2 | 1 |
| 79 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| 80 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 81 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 82 | 2 | 4 | 1 | 2 |

TABULASI DATA

| Resp | Item Pertanyaan | | | | | X1 |
|------|-----------------|------|------|------|------|----|
| | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | |
| 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 |
| 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 20 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 21 |
| 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 18 |
| 6 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 12 |
| 7 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 8 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 |
| 9 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 18 |
| 10 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 20 |
| 11 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 12 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 |
| 13 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 11 |
| 14 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 |
| 15 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18 |
| 16 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| 17 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 21 |
| 18 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 19 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 14 |
| 20 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 21 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 |
| 22 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 20 |
| 23 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 20 |
| 24 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 18 |
| 25 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 13 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 27 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 28 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 16 |
| 29 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| 31 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| 32 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 |
| 33 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| 34 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| 35 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 22 |
| 36 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| 37 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 |

| Resp | Item Pertanyaan | | | | | X1 |
|------|-----------------|----|------|------|------|----|
| | X1.1 | X1 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | |
| 38 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 39 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 23 |
| 40 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 21 |
| 41 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| 42 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 43 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 44 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| 45 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 13 |
| 46 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 11 |
| 47 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 17 |
| 48 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 18 |
| 49 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 18 |
| 50 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 20 |
| 51 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 52 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 |
| 53 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 11 |
| 54 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 |
| 55 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18 |
| 56 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| 57 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 21 |
| 58 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 59 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 14 |
| 60 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 61 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 |
| 62 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 20 |
| 63 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 20 |
| 64 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 18 |
| 65 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 13 |
| 66 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 67 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 68 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 16 |
| 69 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| 71 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| 72 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 |
| 73 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| 74 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| 75 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 22 |
| 76 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |

| Resp | Item Pertanyaan | | | | | X1 |
|------|-----------------|----|------|------|------|----|
| | X1.1 | X1 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | |
| 77 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| 78 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 79 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 22 |
| 80 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| 81 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| 82 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 |

| Resp | Item Pertanyaan | | | | | X2 |
|------|-----------------|------|------|------|------|----|
| | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | |
| 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 14 |
| 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 19 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 5 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 14 |
| 6 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 19 |
| 7 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 11 |
| 8 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 16 |
| 9 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 10 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 19 |
| 11 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 22 |
| 12 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 13 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 20 |
| 14 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 |
| 15 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| 17 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 18 |
| 18 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 |
| 19 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 20 |
| 20 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 |
| 21 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 17 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 23 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 17 |
| 24 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 25 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 |
| 26 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 16 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 28 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 14 |
| 29 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 |
| 30 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 21 |

| Resp | Item Pertanyaan | | | | | X2 |
|------|-----------------|------|------|------|------|----|
| | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | |
| 31 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 18 |
| 32 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 |
| 33 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 16 |
| 34 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 16 |
| 35 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 18 |
| 36 | 5 | 3 | 2 | 4 | 5 | 19 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 38 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 21 |
| 39 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 20 |
| 40 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 |
| 41 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 22 |
| 42 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 14 |
| 43 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 14 |
| 44 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 21 |
| 45 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 14 |
| 46 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 |
| 47 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 21 |
| 48 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 19 |
| 49 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 14 |
| 50 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 19 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 52 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 53 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 14 |
| 54 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 19 |
| 55 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 11 |
| 56 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 16 |
| 57 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 58 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 19 |
| 59 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 22 |
| 60 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 61 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 20 |
| 62 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 |
| 63 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 |
| 64 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| 65 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 18 |
| 66 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 |
| 67 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 20 |
| 68 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 |
| 69 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 17 |

| Resp | Item Pertanyaan | | | | | X2 |
|------|-----------------|------|------|------|------|----|
| | X2.1 | Resp | X2.3 | X2.4 | X2.5 | |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 71 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 17 |
| 72 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 73 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 |
| 74 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 16 |
| 75 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 76 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 14 |
| 77 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 |
| 78 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 21 |
| 79 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 |
| 80 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| 81 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 18 |
| 82 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 |

| Resp | Item Pertanyaan | | | | | X3 |
|------|-----------------|------|------|------|------|----|
| | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | |
| 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 17 |
| 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 13 |
| 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 15 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 21 |
| 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18 |
| 6 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 21 |
| 7 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 |
| 8 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 |
| 9 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 16 |
| 10 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 |
| 11 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 20 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 13 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 17 |
| 14 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 8 |
| 15 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 |
| 16 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 18 |
| 17 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 |
| 18 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 21 |
| 19 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 16 |
| 20 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 21 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 13 |
| 22 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 |

| Resp | Item Pertanyaan | | | | | X3 |
|------|-----------------|------|------|------|------|----|
| | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | |
| 23 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 |
| 24 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 25 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 |
| 26 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 27 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 |
| 28 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18 |
| 29 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 9 |
| 30 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 18 |
| 31 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 18 |
| 32 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 15 |
| 33 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 18 |
| 34 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 18 |
| 35 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 36 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 38 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 17 |
| 39 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 |
| 40 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 41 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18 |
| 42 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 |
| 43 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18 |
| 44 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 19 |
| 45 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 15 |
| 46 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 13 |
| 47 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| 48 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12 |
| 49 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 20 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 51 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 17 |
| 52 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 8 |
| 53 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 |
| 54 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 18 |
| 55 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 |
| 56 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 21 |
| 57 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 16 |
| 58 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 59 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 13 |
| 60 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 |
| 61 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 |

| Resp | Item Pertanyaan | | | | | X3 |
|------|-----------------|------|------|------|------|----|
| | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | |
| 62 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 63 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 |
| 64 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 65 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 |
| 66 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18 |
| 67 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 9 |
| 68 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 18 |
| 69 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 18 |
| 70 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 15 |
| 71 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 18 |
| 72 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 18 |
| 73 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 74 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 75 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 76 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 17 |
| 77 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 |
| 78 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 79 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 80 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 81 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 82 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 17 |

| Resp | Item Pertanyaan | | | | | Y |
|------|-----------------|-----|-----|-----|----|----|
| | Y 1 | Y 2 | Y 3 | Y 4 | Y5 | |
| 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 14 |
| 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 18 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 |
| 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 |
| 6 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 18 |
| 7 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 13 |
| 8 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 9 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| 10 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 |
| 11 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 |
| 12 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 20 |
| 13 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 20 |
| 14 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 |

| Resp | Item Pertanyaan | | | | | Y |
|------|-----------------|-----|-----|-----|----|----|
| | Y 1 | Y 2 | Y 3 | Y 4 | Y5 | |
| 15 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 17 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 17 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| 18 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 19 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 20 |
| 20 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 |
| 21 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 18 |
| 22 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 23 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 19 |
| 24 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 18 |
| 25 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 14 |
| 26 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 17 |
| 27 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 28 | 5 | 3 | 2 | 2 | 3 | 15 |
| 29 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 |
| 30 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 21 |
| 31 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 18 |
| 32 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 15 |
| 33 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 34 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 15 |
| 35 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 |
| 36 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 19 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 38 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 |
| 39 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 21 |
| 40 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 |
| 41 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 |
| 42 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 |
| 43 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 |
| 44 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 21 |
| 45 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 13 |
| 46 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 |
| 47 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 21 |
| 48 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 18 |
| 49 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 |
| 50 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 20 |
| 51 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 20 |
| 52 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 |
| 53 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 17 |

| Resp | Item Pertanyaan | | | | | Y |
|------|-----------------|-----|-----|-----|----|----|
| | Y 1 | Y 2 | Y 3 | Y 4 | Y5 | |
| 54 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 55 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 57 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 20 |
| 58 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 |
| 59 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 18 |
| 60 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 61 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 19 |
| 62 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 18 |
| 63 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 14 |
| 64 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 17 |
| 65 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 66 | 5 | 3 | 2 | 2 | 3 | 15 |
| 67 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 |
| 68 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 21 |
| 69 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 18 |
| 70 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 15 |
| 71 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 72 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 15 |
| 73 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 |
| 74 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 19 |
| 75 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 76 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 |
| 77 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 21 |
| 78 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 |
| 79 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 80 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 |
| 81 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 21 |
| 82 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 21 |

LAMPIRAN 4

HASIL OLAH DATA SPSS

- UJI VALIDITAS ITEM ($r > 0.217$)
 1. VALIDITAS KEPEMIMPINAN (X1)

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X1.1 | 14,09 | 8,894 | ,621 | ,825 |
| X1.2 | 14,34 | 8,894 | ,564 | ,843 |
| X1.3 | 14,20 | 9,245 | ,723 | ,802 |
| X1.4 | 14,21 | 8,315 | ,691 | ,806 |
| X1.5 | 14,20 | 9,245 | ,723 | ,802 |

2. VALIDITAS KARAKTERISTIK INDIVIDU (X2)

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X2.1 | 13,94 | 5,885 | ,624 | ,732 |
| X2.2 | 14,23 | 5,810 | ,566 | ,750 |
| X2.3 | 14,10 | 5,200 | ,639 | ,726 |
| X2.4 | 13,74 | 6,934 | ,396 | ,797 |
| X2.5 | 13,94 | 5,885 | ,624 | ,732 |



3. VALIDITAS MOTIVASI (X3)

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X3.1 | 13,45 | 5,905 | ,548 | ,770 |
| X3.2 | 13,80 | 6,060 | ,600 | ,749 |
| X3.3 | 13,43 | 6,964 | ,409 | ,806 |
| X3.4 | 13,12 | 6,108 | ,678 | ,727 |
| X3.5 | 13,12 | 6,108 | ,678 | ,727 |

4. VALIDASI EFEKTIVITAS KERJA (Y)

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Y1 | 13,95 | 7,331 | ,403 | ,802 |
| Y2 | 14,09 | 5,956 | ,691 | ,716 |
| Y3 | 14,54 | 6,597 | ,482 | ,783 |
| Y4 | 14,41 | 5,678 | ,618 | ,741 |
| X5 | 14,09 | 5,956 | ,691 | ,716 |



- UJI RELIABILITAS

1. RELIABILITAS KEPEMIMPINAN (X1)

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .847 | 5 |

→ Nilai Cronbach's Alpha
 $0.847 > 0.50$

2. RELIABILITAS KARAKTERISTIK INDIVIDU (X2)

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .789 | 5 |

→ Nilai Cronbach's Alpha
 $0.789 > 0.50$

3. RELIABILITAS MOTIVASI (X3)

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .796 | 5 |

→ Nilai Cronbach's Alpha
 $0.796 > 0.50$

4. RELIABILITAS EFEKTIVITAS KERJA (Y)

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .793 | 5 |

→ Nilai Cronbach's Alpha
 $0.793 > 0.50$



- UJI STATISTIK DESKRIPTIF (RESPONDEN DAN ITEM)

1. DESKRIPTIF RESPONDEN

Jenis Kelamin

| No | Jenis Kelamin | Jumlah | Persen |
|----|---------------|--------|---------|
| 1 | Laki-laki | 33 | 40.24% |
| 2 | Perempuan | 49 | 59.76% |
| | Total | 82 | 100.00% |

Usia

| No | Interval Usia (Tahun) | Jumlah | Persen |
|----|-----------------------|--------|---------|
| 1 | 17-25 | 6 | 7,32% |
| 2 | 26-34 | 18 | 21,95% |
| 3 | 35-43 | 26 | 31,71% |
| 4 | 44-52 | 25 | 30,49% |
| 5 | 53-60 | 7 | 8,54% |
| | Total | 82 | 100.00% |

Pendidikan

| No | Pendidikan | Jumlah | Persen |
|----|-------------------|--------|---------|
| 1 | SMA/Sederajat | 20 | 24,39% |
| 2 | Diploma | 10 | 12,20% |
| 3 | SI (Sarjana) | 45 | 54,88% |
| 4 | S2 (Pascasarjana) | 7 | 8,54% |
| | Jumlah | 82 | 100.00% |

Masa Kerja

| No | Interval Waktu (Tahun) | Jumlah | Persen |
|----|------------------------|--------|---------|
| 1 | < 6 Tahun | 17 | 20,73% |
| 2 | 6-10 Tahun | 12 | 14,63% |
| 3 | >10 Tahun | 53 | 64,63% |
| | Total | 82 | 100.00% |



2. DESKRIPTIF ITEM PERNYATAAN

VARIABEL KEPEMIMPINAN (X1)

X1.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 11 | 13,4 | 13,4 | 13,4 |
| | 3 | 23 | 28,0 | 28,0 | 41,5 |
| | 4 | 30 | 36,6 | 36,6 | 78,0 |
| | 5 | 18 | 22,0 | 22,0 | 100,0 |
| | Total | 82 | 100,0 | 100,0 | |

X1.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 4 | 4,9 | 4,9 | 4,9 |
| | 2 | 10 | 12,2 | 12,2 | 17,1 |
| | 3 | 27 | 32,9 | 32,9 | 50,0 |
| | 4 | 30 | 36,6 | 36,6 | 86,6 |
| | 5 | 11 | 13,4 | 13,4 | 100,0 |
| | Total | 82 | 100,0 | 100,0 | |

X1.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 6 | 7,3 | 7,3 | 7,3 |
| | 3 | 34 | 41,5 | 41,5 | 48,8 |
| | 4 | 32 | 39,0 | 39,0 | 87,8 |
| | 5 | 10 | 12,2 | 12,2 | 100,0 |
| | Total | 82 | 100,0 | 100,0 | |



X1.4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 3 | 3,7 | 3,7 | 3,7 |
| | 2 | 8 | 9,8 | 9,8 | 13,4 |
| | 3 | 27 | 32,9 | 32,9 | 46,3 |
| | 4 | 29 | 35,4 | 35,4 | 81,7 |
| | 5 | 15 | 18,3 | 18,3 | 100,0 |
| | Total | 82 | 100,0 | 100,0 | |

X1.5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 6 | 7,3 | 7,3 | 7,3 |
| | 3 | 34 | 41,5 | 41,5 | 48,8 |
| | 4 | 32 | 39,0 | 39,0 | 87,8 |
| | 5 | 10 | 12,2 | 12,2 | 100,0 |
| | Total | 82 | 100,0 | 100,0 | |



VARIABEL KARAKTERISTIK INDIVIDU (X2)

X2.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 4 | 4,9 | 4,9 | 4,9 |
| | 3 | 39 | 47,6 | 47,6 | 52,4 |
| | 4 | 29 | 35,4 | 35,4 | 87,8 |
| | 5 | 10 | 12,2 | 12,2 | 100,0 |
| Total | | 82 | 100,0 | 100,0 | |

X2.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 19 | 23,2 | 23,2 | 23,2 |
| | 3 | 25 | 30,5 | 30,5 | 53,7 |
| | 4 | 36 | 43,9 | 43,9 | 97,6 |
| | 5 | 2 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| Total | | 82 | 100,0 | 100,0 | |

X2.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 21 | 25,6 | 25,6 | 25,6 |
| | 3 | 13 | 15,9 | 15,9 | 41,5 |
| | 4 | 43 | 52,4 | 52,4 | 93,9 |
| | 5 | 5 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| Total | | 82 | 100,0 | 100,0 | |



X2.4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 2 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | 3 | 26 | 31,7 | 31,7 | 34,1 |
| | 4 | 45 | 54,9 | 54,9 | 89,0 |
| | 5 | 9 | 11,0 | 11,0 | 100,0 |
| | Total | 82 | 100,0 | 100,0 | |

X2.5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 4 | 4,9 | 4,9 | 4,9 |
| | 3 | 39 | 47,6 | 47,6 | 52,4 |
| | 4 | 29 | 35,4 | 35,4 | 87,8 |
| | 5 | 10 | 12,2 | 12,2 | 100,0 |
| | Total | 82 | 100,0 | 100,0 | |

VARIABEL MOTIVASI (X3)

X3.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 4 | 4,9 | 4,9 | 4,9 |
| | 2 | 11 | 13,4 | 13,4 | 18,3 |
| | 3 | 29 | 35,4 | 35,4 | 53,7 |
| | 4 | 34 | 41,5 | 41,5 | 95,1 |
| | 5 | 4 | 4,9 | 4,9 | 100,0 |
| | Total | 82 | 100,0 | 100,0 | |

The logo for NOBEL, featuring the word "NOBEL" in a bold, blue, sans-serif font. The letter "N" is stylized with horizontal lines on its left side.

X3.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 6 | 7,3 | 7,3 | 7,3 |
| | 2 | 14 | 17,1 | 17,1 | 24,4 |
| | 3 | 42 | 51,2 | 51,2 | 75,6 |
| | 4 | 20 | 24,4 | 24,4 | 100,0 |
| | Total | 82 | 100,0 | 100,0 | |

X3.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 13 | 15,9 | 15,9 | 15,9 |
| | 3 | 34 | 41,5 | 41,5 | 57,3 |
| | 4 | 32 | 39,0 | 39,0 | 96,3 |
| | 5 | 3 | 3,7 | 3,7 | 100,0 |
| | Total | 82 | 100,0 | 100,0 | |

X3.4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 7 | 8,5 | 8,5 | 8,5 |
| | 3 | 25 | 30,5 | 30,5 | 39,0 |
| | 4 | 43 | 52,4 | 52,4 | 91,5 |
| | 5 | 7 | 8,5 | 8,5 | 100,0 |
| | Total | 82 | 100,0 | 100,0 | |



X3.5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 7 | 8,5 | 8,5 | 8,5 |
| | 3 | 25 | 30,5 | 30,5 | 39,0 |
| | 4 | 43 | 52,4 | 52,4 | 91,5 |
| | 5 | 7 | 8,5 | 8,5 | 100,0 |
| | Total | 82 | 100,0 | 100,0 | |

VARIABEL EFEKTIVITAS KERJA (Y)

Y1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 1 | 1,2 | 1,2 | 1,2 |
| | 3 | 26 | 31,7 | 31,7 | 32,9 |
| | 4 | 42 | 51,2 | 51,2 | 84,1 |
| | 5 | 13 | 15,9 | 15,9 | 100,0 |
| | Total | 82 | 100,0 | 100,0 | |

Y2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 2 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | 3 | 38 | 46,3 | 46,3 | 48,8 |
| | 4 | 26 | 31,7 | 31,7 | 80,5 |
| | 5 | 16 | 19,5 | 19,5 | 100,0 |
| | Total | 82 | 100,0 | 100,0 | |



Y3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 19 | 23,2 | 23,2 | 23,2 |
| | 3 | 27 | 32,9 | 32,9 | 56,1 |
| | 4 | 34 | 41,5 | 41,5 | 97,6 |
| | 5 | 2 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| Total | | 82 | 100,0 | 100,0 | |

Y4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 23 | 28,0 | 28,0 | 28,0 |
| | 3 | 11 | 13,4 | 13,4 | 41,5 |
| | 4 | 44 | 53,7 | 53,7 | 95,1 |
| | 5 | 4 | 4,9 | 4,9 | 100,0 |
| Total | | 82 | 100,0 | 100,0 | |

X5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 2 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | 3 | 38 | 46,3 | 46,3 | 48,8 |
| | 4 | 26 | 31,7 | 31,7 | 80,5 |
| | 5 | 16 | 19,5 | 19,5 | 100,0 |
| Total | | 82 | 100,0 | 100,0 | |



- UJI ASUMSI KLASIK

1. UJI NORMALITAS

Nilai Sig 0.200 > 0.05 → Data terdistribusi normal

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N | | 82 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | ,0000000 |
| | Std. Deviation | 2,31088461 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,062 |
| | Positive | ,062 |
| | Negative | -,060 |
| Test Statistic | | ,062 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,200 ^{c,d} |

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

2. UJI MULTIKOLINEARITAS → NILAI VIF < 10.00

Coefficients^a

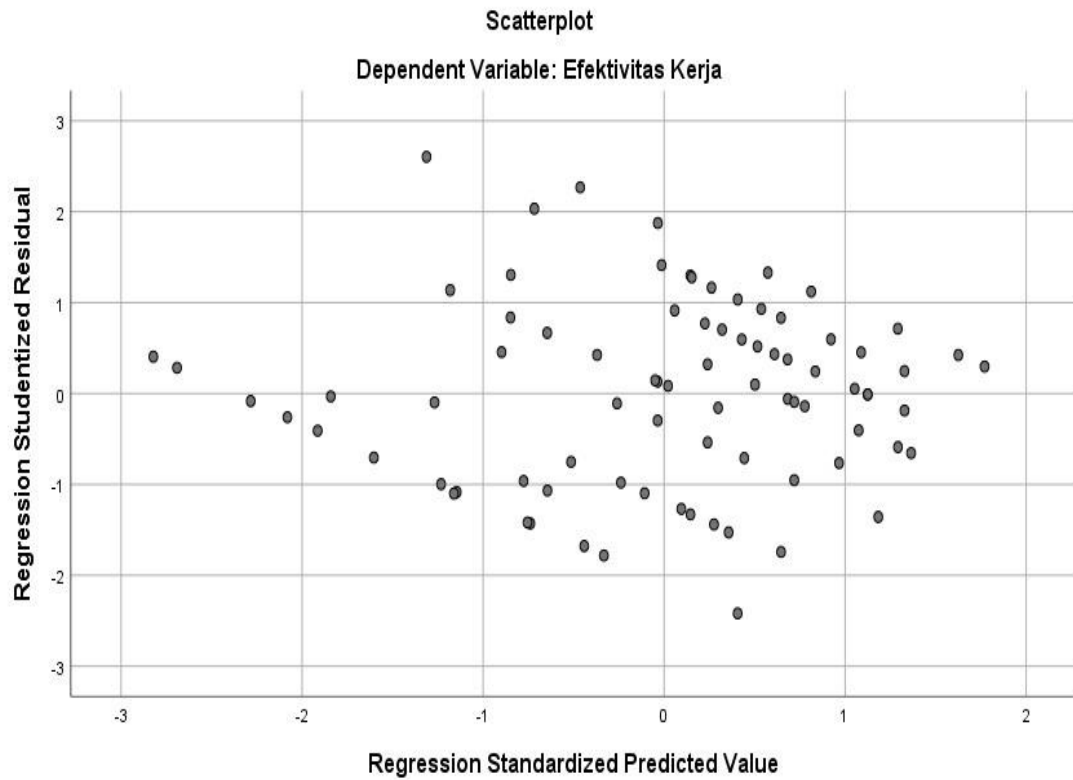
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 2,533 | 2,045 | | 1,239 | ,219 | | |
| | Kepemimpinan | ,073 | ,078 | ,087 | ,936 | ,352 | ,847 | 1,181 |
| | Karakteristik Individu | ,407 | ,091 | ,395 | 4,494 | ,000 | ,945 | 1,058 |
| | Motivasi | ,408 | ,093 | ,405 | 4,366 | ,000 | ,847 | 1,180 |

a. Dependent Variable: Efektivitas Kerja



3. UJI HETEROSKEDASTISITAS

Data tersebar di atas dan di bawah titik 0 pada sumbu Y, disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas



- UJI HIPOTESIS

1. UJI T → T TABEL = 1.989 t hitung > t tabel = ADA PENGARUH
t hitung < t tabel = TIDAK ADA PENGARUH

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,533 | 2,045 | | 1,239 | ,219 |
| | Kepemimpinan | ,073 | ,078 | ,087 | ,936 | ,352 |
| | Karakteristik Individu | ,407 | ,091 | ,395 | 4,494 | ,000 |
| | Motivasi | ,408 | ,093 | ,405 | 4,366 | ,000 |

a. Dependent Variable: Efektivitas Kerja

2. UJI F → F TABEL = 2.72

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 326,042 | 3 | 108,681 | 19,598 | ,000 ^b |
| | Residual | 432,555 | 78 | 5,546 | | |
| | Total | 758,598 | 81 | | | |

a. Dependent Variable: Efektivitas Kerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Karakteristik Individu, Kepemimpinan



3. UJI KOEFISIEN REGRESI

VARIABEL KEPEMIMPINAN (X1), KARAKTERISTIK INDIVIDU (X2), MOTIVASI (X3)

→

VARIABEL EFEKTIVITAS KERJA (Y)

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1 | Motivasi, Karakteristik Individu, Kepemimpinan ^b | | Enter |

a. Dependent Variable: Efektivitas Kerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,656 ^a | ,430 | ,408 | 2,355 |

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Karakteristik Individu, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Efektivitas Kerja

