



**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN  
TERHADAP KINERJA PERANGKAT DESA  
(STUDI PADA PEMERINTAH DESA DI KECAMATAN GLAGAH  
KABUPATEN BANYUWANGI)**

**TESIS**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Magister Ilmu Administrasi (S2)  
Jurusan Administrasi dan Kebijakan Publik pada  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember

**LENI VITASARI, S.IP.**  
**090920101014**

**KONSENTRASI ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK  
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2016**

## PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk:

1. Ayahku (alm.) Setyo Oetomo dan Ibuku Rr. Taty Sutiarti atas segala dukungan dan doa yang dipanjatkan hingga mengantarkanku pada keberhasilan.
2. Suamiku Lettu Laut Riyanto, SH atas segala bantuan dan suntikan semangatnya.
3. Anak-anakku Muh. Naufal Justisianto & Muh. Syifa Jaleswara yang aku sayangi.
4. Almamaterku Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

## MOTTO

“Tidaklah seorang muslim menderita karena kesedihan, kedukaan, kesusahan, kepayahan, penyakit, dan gangguan duri yang menusuk tubuhnya kecuali dengan itu Allah mengampuni dosa-dosanya.” (HR. Bukhari)

Kegelapan tidak dapat merubah kegelapan, pencerahanlah yang mampu mengubah kegelapan itu. Kebencian tidak dapat merubah kebencian, tetapi kasih sayanglah yang dapat melakukannya. (Marthin Luther King)

Setiap peristiwa yang telah terjadi di dalam hidup menyiratkan hikmah. Kisah bahagia mengingatkan kita arti dari rasa syukur, sementara kisah sedih mengajarkan kita arti dari kesabaran. Semua yang terjadi adalah tentang kehidupan yang memberitahukan kesempatan dan tentang kematian yang meminta pertanggungjawaban. (NN)

The stronger is the survivor

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Leni Vitasari, S.IP.

NIM : 090920101014

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah (Tesis) yang berjudul :  
“ Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Perangkat Desa “ adalah benar-benar karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 27 Juni 2016  
Yang Menyatakan

Leni Vitasari, S.IP.  
NIM.090920101014

**PERSETUJUAN**

Tesis berjudul “ Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Perangkat Desa “ telah diuji dan disahkan pada:

Hari/Tanggal : Senin, 27 Juni 2016

Waktu : 09.00 – 10.00 WIB

Tempat : Ruang Ujian Pascasarjana FISIP Universitas Jember

Dosen Pembimbing Utama,

Dosen Pembimbing Anggota,

**Dr. Sasongko, MSi.**

NIP. 195704071986091001

**Dr. Sutomo,MSi.**

NIP. 196503121981031003

Mengetahui/Menyetujui  
Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi  
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik  
Universitas Jember

**Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos., SE, MSi.**

NIP. 197002202002122001

**PENGESAHAN**

Tesis berjudul “ Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Perangkat Desa “ telah diuji dan disahkan pada:

Hari/Tanggal : Senin, 27 Juni 2016

Waktu : 09.00 – 10.00 WIB

Tempat : Ruang Ujian Pascasarjana FISIP Universitas Jember

**Tim Penguji:**  
Ketua Penguji,

**Dr. Anastasia Murdyastuti, MSi.**  
NIP.19580510 198702 2 001

Anggota Penguji I

Anggota Penguji II

Dr. Sasongko, MSi.  
NIP. 19570407 198609 1 001

Dr. Sutomo, MSi.  
NIP. 196503121981031003

Anggota Penguji III

Anggota Penguji V

Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos.,SE, MSi.  
NIP. 197002202002122001

Mengesahkan  
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember

Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA  
NIP. 19520727 198103 1 003

## ABSTRACT

Village is an important component in the structure of Indonesian Republic government. Besides the amount of village that more than 60 thousand, or about 89%, its double existence as government institution and as local culture entity at once has made village on very strategic position. The functions of village government are in development, public service and protection. All that functions makes village apparatus has to show the best work performance. Unfortunately the fact is on the contrary, that is village apparatus has not doing its responsibility well. Village apparatus's work motivation is minimal because of minimal salary and minimal participation in decision making process.

Formulation of the problem in this research is : "Are work motivation and decision making have influence toward work performance of village apparatus in District of Glagah, Banyuwangi?" This research uses kuantitative method with regression statistic analyses. Respondent in this research is all of village apparatus in District of Glagah.

This research is beheld in all villages in District of Glagah, Banyuwangi. The purpose of this research is to know how the influence of work motivation and decision making toward work performance of village apparatus. The result of this research shows that variable of work motivation and variable of decision making have influence toward variable work performance partially and simultantly. Variable of work motivation has influence 35,2%, otherwise variable of decision making has influence 94,5% toward work performance. Those two variables simultantly has influence toward work performance 53,4%.

**Kata kunci:** work motivation, decision making, work performance.

## ABSTRAK

Desa merupakan sebuah komponen penting dalam struktur ketatanegaraan Republik Indonesia. Selain jumlahnya yang mencapai lebih dari 60 ribu, atau sekitar 89%, kedudukan gandanya sebagai istitusi pemerintah dan sebagai entitas budaya lokal sekaligus telah menempatkan desa pada posisi yang sangat strategis. Fungsi yang dijalankan oleh pemerintah desa adalah dalam hal pembangunan, pelayanan publik, dan memberikan perlindungan bagi warganya. Semua fungsi tersebut menuntut perangkat desa untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Namun demikian sayangnya kenyataan yang ada justru sebaliknya, yaitu bahwa perangkat desa tidak atau belum melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Motivasi kerja perangkat desa yang begitu rendah diduga disebabkan gaji rendah dan partisipasi yang kurang dalam pengambilan keputusan.

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah : “Apakah motivasi kerja dan pengambilan keputusan berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa di wilayah Kecamatan Glagah, Banyuwangi?” Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan analisis statistik regresi. Responden yang menjadi fokus penelitian adalah seluruh perangkat desa yang ada di Kecamatan Glagah.

Penelitian ini dilakukan di seluruh desa di Kecamatan Glagah, Banyuwangi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh motivasi kerja dan pengambilan keputusan terhadap kinerja perangkat desa. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dan variabel pengambilan keputusan berpengaruh baik secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja. Secara parsial variabel berpengaruh sebesar 35, 2%, sedangkan variabel decision making berpengaruh terhadap kinerja sebesar 94,5%. Kedua variabel tersebut berpengaruh terhadap kinerja secara simultan sebesar 53,4%.

**Kata kunci:** motivasi kerja, pengambilan keputusan, kinerja

## PRAKATA

Dengan mengucapkan Alhamdulillah rabbil alamiin penulis patut memanjatkan rasa syukur ke hadirat Allah SWT atas terselesaikannya tesis yang berjudul “ Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Perangkat Desa “ ini. Hal ini semata-mata atas pertolongan dan kekuasaan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya ilmiah ini.

Penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan dan bantuan dari Dosen Pembimbing penulis tidak akan dapat menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga dan rasa hormat serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Dr. Sasongko, MSi selaku Dosen Pembimbing Utama dan Dr. Sutomo, MSi selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktu dan membagikan ilmunya untuk memberikan bimbingan, arahan, dan petunjuk yang sangat berharga.

Tidak lupa penulis menyampaikan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

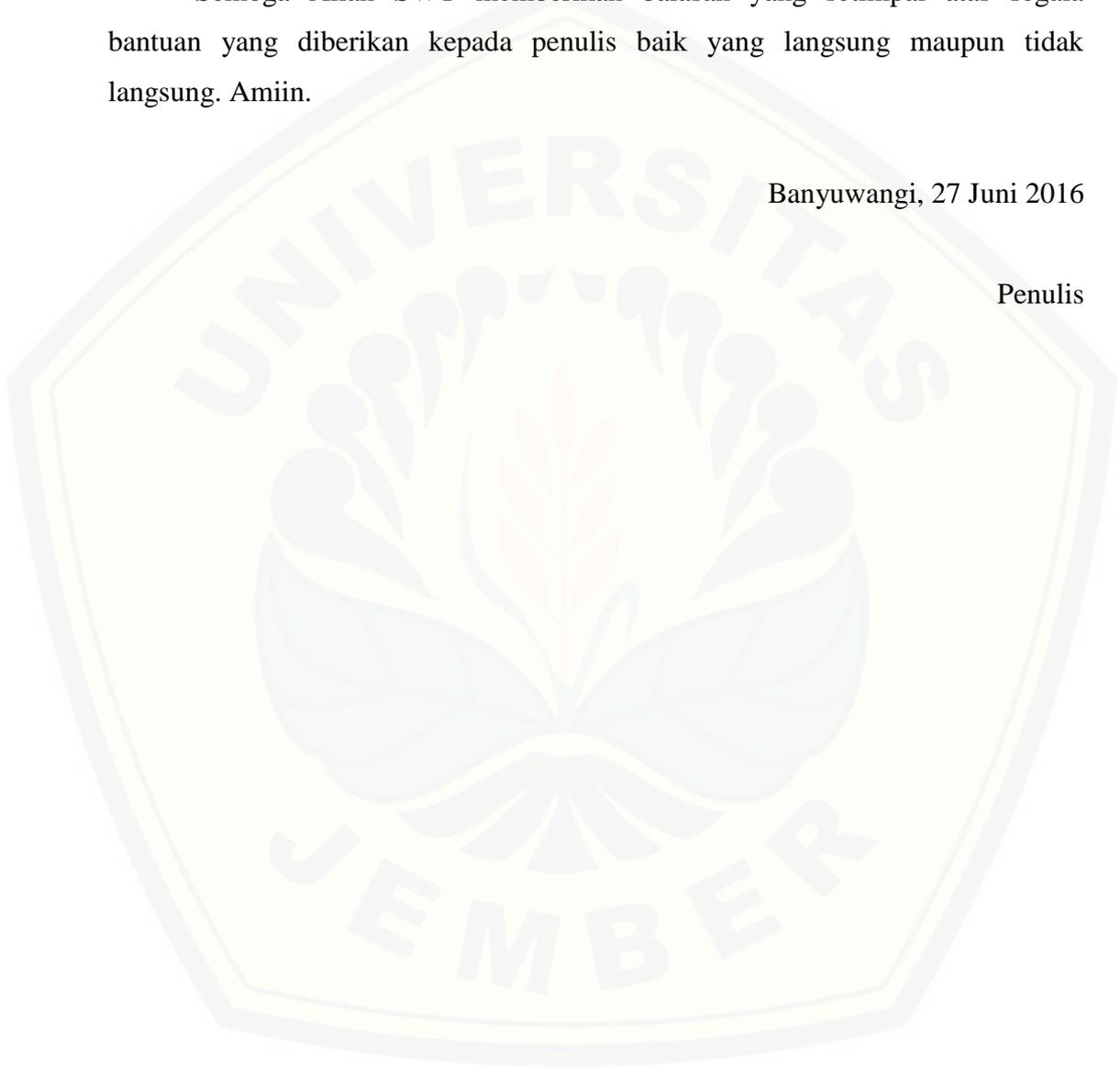
1. Jajaran Dekanat Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember yang telah memberi kesempatan dan memfasilitasi penulis selama mengikuti perkuliahan program pascasarjana dari awal hingga selesai.
2. Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos., SE, MSi. selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi FISIP Universitas Jember yang telah banyak membantu sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Para Dosen Pengajar pada Program Pascasarjana Program Studi Magister Ilmu Administrasi yang telah membagikan ilmunya selama proses perkuliahan.
4. Seluruh staf administrasi pada Program Pascasarjana Program Studi Magister Ilmu Administrasi Universitas Jember yang telah memberikan pelayanan selama penulis mengikuti perkuliahan hingga menyelesaikan tesis ini.
5. Pemerintah Desa se-Kecamatan Glagah yang telah membantu penulis dalam melakukan penelitian.

6. Rekan kerja dan rekan mahasiswa dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
7. Keluarga penulis atas pengertian, dukungan dan kesabarannya selama penulis mengikuti program perkuliahan pascasarjana hingga selesai.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang setimpal atas segala bantuan yang diberikan kepada penulis baik yang langsung maupun tidak langsung. Amin.

Banyuwangi, 27 Juni 2016

Penulis



<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	vii
<b>ABSTRAK</b> .....	viii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	12
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	12
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	14
2.1 Penelitian Terdahulu .....	14
2.2 Motivasi .....	15
2.2.1 Konsep Motivasi .....	15
2.2.2 Teori-teori Motivasi .....	16
2.2.3 Jenis-jenis Motivasi .....	19
2.2.4 Tujuan Motivasi Kerja .....	19
2.3 Pengambilan Keputusan .....	21
2.3.1 Konsep Pengambilan Keputusan .....	21
2.3.2 Tahap Pengambilan Keputusan .....	22
2.3.3 Prosedur Pengambilan Keputusan .....	23
2.4 Kinerja .....	27
2.4.1 Konsep Kinerja .....	27
2.4.2 Klasifikasi Kinerja .....	29
2.4.3 Penilaian Kinerja .....	30

2.5 Kerangka Konseptual .....	32
2.6 Hipotesis .....	37
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
3.1 Jenis dan Rancangan Penelitian .....	39
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	40
3.3 Populasi dan Sampel .....	40
3.4 Definisi Operasional Variabel .....	42
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	45
3.6 Pengukuran Variabel .....	47
3.7 Pengolahan Data .....	48
3.7.1 Uji Validitas .....	48
3.7.2 Uji Reliabilitas .....	49
3.7.3 Uji Asumsi Klasik .....	50
3.7.4 Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis .....	51
3.7.4.1 Teknik Analisis Data .....	51
3.7.4.2 Uji Hipotesis .....	53
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>54</b>
4.1 Gambaran Umum Tempat Penelitian .....	54
4.2 Karakteristik Responden .....	55
4.3 Penyajian Instrumen Penelitian .....	56
4.3.1 Uji Validitas .....	57
4.3.2 Uji Reliabilitas .....	59
4.4 Uji Asumsi Klasik .....	59
4.4.1 Uji Normalitas Data .....	59
4.4.2 Uji Multikolinearitas .....	60
4.4.3 Uji Heteroskedastisitas .....	61
4.5 Uji Hipotesis .....	62
4.5.1 Uji T .....	62
4.5.2 Uji F .....	63

4.6 Analisis Data .....	64
4.6.1 Pengaruh Motivasi (X1) .....	65
4.6.2 Pengaruh Pengambilan Keputusan (X2) .....	68
4.6.3 Pengaruh Motivasi dan Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja .....	75
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....	83
5.1 Kesimpulan .....	83
5.2 Saran .....	84
DAFTAR PUSTAKA .....	85
LAMPIRAN .....	87

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1	Jumlah Perangkat Desa dan Kelurahan di Kecamatan Glagah .....	7
Tabel 1.2	Tingkat Pendidikan Perangkat Desa se-Kecamatan Glagah .....	7
Tabel 1.3	Kompetensi Perangkat Desa dan Pelaksanaan Pekerjaan di Kecamatan Glagah .....	8
Tabel 1.4	Profil Penarikan PBB Desa se-Kecamatan Glagah .....	9
Tabel 3.1	Jumlah Perangkat Desa dan Kelurahan di Kecamatan Glagah.....	41
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	55
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	56
Tabel 4.3	Masa Kerja Perangkat Desa di Kecamatan Glagah .....	56
Tabel 4.4	Hasil Uji Validitas Data .....	58
Tabel 4.5	Hasil Uji Reliabilitas Data .....	59
Tabel 4.6	Hasil Pengujian Multikolinearitas Data .....	61
Tabel 4.7	Hasil Pengujian Heteroskedastisitas Data .....	61
Tabel 4.8	Hasil Uji t .....	62
Tabel 4.9	Hasil Uji f .....	64
Tabel 4.10	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	64
Tabel 4.11	Skor Rata-rata Masing-masing Dimensi pada Variabel X1 .....	65
Tabel 4.12	Skor Rata-rata Dimensi Hygiene Faktor .....	66
Tabel 4.13	Skor Rata-rata Dimensi Non Hygiene .....	67
Tabel 4.14	Skor Rata-rata Dimensi Informasi .....	70
Tabel 4.15	Skor Rata-rata Dimensi Inisiatif .....	72

Tabel 4.16 Skor Rata-rata Dimensi Konsultasi .....	73
Tabel 4.17 Skor Rata-rata Dimensi Kuantitas Kerja .....	76
Tabel 4.18 Skor Rata-rata Dimensi Kualitas Kerja .....	77
Tabel 4.19 Skor Rata-rata Dimensi Kerjasama .....	77
Tabel 4.20 Skor Rata-rata Dimensi Pengetahuan Kerja .....	78
Tabel 4.21 Skor Rata-rata Dimensi Kemandirian Kerja .....	80
Tabel 4.22 Skor Rata-rata Dimensi Kehadiran dan Ketepatan Waktu .....	81
Tabel 4.23 Skor Rata-rata Dimensi Pengetahuan tentang Kebijakan Organisasi .....	82
Tabel 4.24 Skor Rata-rata Dimensi Inisiatif dan Penyampaian Ide .....	82

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1	Kontinum Prosedur-Prosedur Pengambilan Keputusan .....	26
Gambar 4.1	Sebaran Data Uji Normalitas .....	60
Gambar 4.2	Diagram Variabel Motivasi Perangkat Desa .....	63
Gambar 4.3	Diagram Variabel Pengambilan Keputusan .....	63
Gambar 4.4	Pengaruh X1 dan X2 Secara Parsial dan Simultan terhadap Y .....	75



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar belakang

Di dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia, Pemerintahan Desa merupakan bagian dari pemerintahan nasional yang kedudukannya secara hierarkhis ada pada tingkatan terendah. Walaupun kecil lingkupnya tetapi pemerintahan desa mempunyai peran penting, dan justru karena tingkatannya yang paling rendah maka desalah yang paling dekat dengan masyarakat dan berhubungan langsung dengan masyarakat. Oleh karena desa merupakan tingkatan yang terendah dan langsung berhubungan dengan masyarakat maka desa sebenarnya menyandang arti yang sangat strategis sebagai basis atas pelaksanaan pelayanan publik serta pemenuhan hak-hak rakyat.

Desa mempunyai dua kedudukan, yaitu sebagai lembaga pemerintahan dan sebagai sebuah entitas kesatuan hukum adat. Dalam kedudukan sebagai lembaga pemerintahan, desa merupakan ujung tombak pemberian layanan kepada masyarakat, karena desalah yang paling dekat dengan masyarakat. Sebagai entitas kesatuan masyarakat hukum adat, desa telah terbukti mempunyai daya tahan yang luar biasa, sehingga merupakan basis sistem kemasyarakatan yang sangat kokoh dan oleh karenanya dapat menjadi landasan yang kuat bagi pengembangan sistem politik, ekonomi, sosial budaya, dan hankam (Nurkholis, 2011: 2).

Saat ini terdapat lebih dari 60 ribu desa di Indonesia, sedangkan kelurahan yang sama-sama berstatus sebagai unit pemerintahan yang terdekat dengan masyarakat jumlahnya hanya sekitar 7 ribu. Itu berarti bahwa di Indonesia terdapat 89% pemerintahan desa, sedangkan pemerintahan kelurahan hanya sebesar 11% saja. Melihat besarnya jumlah desa tersebut, bisa dikatakan bahwa kedudukan desa dalam struktur ketatanegaraan Indonesia adalah sangat penting dan strategis.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 72 tahun 2005 tentang Desa dinyatakan bahwa desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan

masyarakat setempat, berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat desa sebagaimana wewenang yang sudah digariskan dalam PP No. 72 tahun 2005 tersebut maka dibentuklah pemerintahan desa yang terdiri dari kepala desa dan perangkat desa. Perangkat desa sendiri terdiri dari sekretaris desa, pelaksana kerja teknis lapangan, dan unsur kewilayahan.

Peraturan Pemerintah tentang desa tersebut memberikan kewenangan yang cukup besar bagi kepala desa dalam melaksanakan tugas sebagai kepala pemerintahan desa. Kewenangan-kewenangan bagi kepala desa yang tercantum dalam PP No. 72 tahun 2005 tersebut adalah: 1) Memimpin penyelenggaraan pemerintahan berdasarkan kebijakan yang ditetapkan bersama Badan Permusyawaratan Desa (BPD), 2) Mengajukan rancangan Peraturan Desa (Perdes), 3) Menetapkan Peraturan Desa yang telah mendapat persetujuan bersama BPD, 4) Menyusun dan mengajukan rancangan peraturan desa mengenai Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDesa) untuk dibahas dan ditetapkan bersama BPD, 5) Membina kehidupan masyarakat desa, 6) Membina perekonomian desa, 7) Mengoordinasikan pembangunan desa secara partisipatif, 8) Mewakili desanya di dalam dan di luar pengadilan dan dapat menunjuk kuasa hukum untuk mewakili sesuai dengan peraturan perundang undangan, dan 9) Melaksanakan wewenang lain sesuai dengan peraturan perundang undangan.

Namun demikian selain memberikan peluang bagi terwujudnya kemandirian desa, era otonomi daerah juga mensyaratkan kesiapan desa dalam menghadapi beragam tantangan. Pemerintah Desa yang terdiri dari kepala desa dan perangkat desa dituntut untuk melaksanakan tugas pemerintahan dengan sebaik-baiknya, misalnya dalam hal perumusan kebijakan desa seperti Perdes dan APB Desa, merencanakan dan melaksanakan pembangunan ekonomi desa yang sesuai dengan kondisi sosio-ekonomi masyarakat desa serta memberikan pelayanan kepada masyarakat desa.

Berlakunya Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 dan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 sama-sama mengamanatkan aspek peningkatan administrasi desa.

Selain itu desa juga diharapkan dapat meningkatkan akuntabilitas dan transparansi penyelenggaraan pemerintah desa, serta peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Namun demikian kondisi yang sesungguhnya memperlihatkan kenyataan bahwa kemampuan perangkat desa demikian terbatas. Posisi sebagai perangkat desa, terutama di daerah-daerah, umumnya diisi oleh orang-orang yang berpendidikan rendah, yang bersedia untuk digaji dengan nominal yang minimal. Tidak banyak orang yang bersedia menjadi perangkat desa akibat kecilnya gaji atau pendapatan. Akibat pendidikan yang relatif rendah tersebut, kemampuan perangkat desa pun menjadi terbatas, sehingga upaya peningkatan kapasitas administrasi desa sebagaimana diamanatkan UU No. 22 tahun 1999 dan UU No. 32 Tahun 2004, termasuk di dalamnya adalah pengelolaan keuangan desa menjadi sulit dilaksanakan ( Maschab, 2013: 146).

Mengingat pemerintahan desa adalah yang paling dekat dengan masyarakat maka desa kemudian menjadi sentral dari kegiatan pemerintah termasuk kegiatan yang datang dari pemerintah di tingkat yang lebih tinggi. Terlebih lagi sekarang ini program-program pembangunan banyak yang diarahkan ke daerah pedesaan. Selain melaksanakan program-program dari pemerintah di tingkatan yang lebih tinggi, pemerintah desa juga melaksanakan tugas-tugas pelayanan yang sifatnya administratif. Agar pemerintah desa dapat menjalankan fungsinya secara maksimal, tentu harus ditunjang dengan adanya aparat atau perangkat desa yang memadai.

Saat ini di pemerintah telah menerbitkan undang-undang tentang desa yang baru sebagai pengganti UU No 32 Tahun 2004, yaitu UU No 6 tahun 2014. Selanjutnya pemerintah juga memberlakukan PP No. 43 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan UU No. 6 Tahun 2014. Berdasarkan UU No. 6 tahun 2014 tersebut, tepatnya pada pasal 48, perangkat desa terdiri atas sekretariat desa, pelaksana kewilayahan, dan pelaksana teknis. Selama ini pelaksana kewilayahan dikenal dengan istilah kepala dusun, sedangkan pelaksana teknis adalah para kepala urusan.

Selanjutnya menurut PP No. 43 Tahun 2014 tentang pelaksanaan UU No. 6 Tahun 2014, dinyatakan bahwa sekretariat desa dipimpin oleh sekretaris desa

dan paling banyak terdiri atas 3 bidang urusan. Pelaksana kewilayahan merupakan unsur pembantu kepala desa sebagai satuan tugas kewilayahan yang jumlahnya ditentukan secara proporsional antara kebutuhan dan kemampuan keuangan desa. Berikutnya pelaksana teknis merupakan unsur pembantu kepala desa sebagai pelaksana tugas operasional, yang paling banyak terdiri atas 3 seksi.

Sistem pemberian pelayanan yang baik dapat dilihat dari seberapa besar sumber daya yang ada digunakan untuk kepentingan pelayanan (Parliamentary Center: 2010). Idealnya, sumber daya aparat pemerintah dengan segenap kemampuannya dikonsentrasikan untuk melayani kebutuhan dan kepentingan pengguna jasa. Konkretnya di sini adalah dalam hal penyediaan waktu kerja aparat yang benar-benar berorientasi pada masyarakat. Seharusnya aparat pemerintah yang melakukan tugas pelayanan tidak terbebani oleh tugas-tugas kantor lain di luar tugas pokoknya.

Gambaran aparat pemerintah yang ideal tersebut pada kenyataannya sangat sulit untuk diwujudkan. Sulitnya mewujudkan kondisi ideal tersebut sering terjadi pada aparat pemerintah atau perangkat desa maupun kelurahan yang sebenarnya merupakan tingkatan pemerintahan terendah yang langsung berhadapan dengan masyarakat. Sering dijumpai perangkat desa atau kelurahan yang meninggalkan tugas-tugas pelayanan akibat adanya tugas-tugas tambahan yang dibebankan oleh pimpinan, yang seharusnya menjadi bagian tugas pimpinan.

Dibandingkan perangkat kelurahan, kenyataan yang dijumpai pada perangkat desa menjadi lebih buruk. Aparat pemerintah yang ideal seharusnya juga tidak memiliki kegiatan atau pekerjaan sampingan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas pokoknya. Pengamatan sederhana yang dilakukan menunjukkan bahwa performa kerja perangkat desa tidaklah sesuai dengan apa yang seharusnya. Salah satu hal yang dianggap sebagai penyebab ketidaksesuaian itu adalah karena keterbatasan kesejahteraan akibat ketidakjelasan sistem penggajian. Di dalam pasal 27 ayat (1) PP No 72 tahun 2005 hanya disebutkan bahwa penghasilan dan tunjangan tiap bulan bagi kepala dan perangkat desa diberikan sesuai dengan kemampuan desa. Padahal sumber utama penghasilan mereka diperoleh dari pengelolaan tanah kas desa (tanah bengkok) yang luas dan

kondisinya pun belum tentu sama di setiap desa. Pemberian Tunjangan Penghasilan Aparatur Pemerintah Desa (TPAPD) yang merupakan tambahan penghasilan bagi aparat atau perangkat desa didasarkan pada APBD yang besarnya tidak sama untuk tiap desa. Pencairan TPAPD tersebut dilakukan setiap caturwulan sekali, itupun sering kali tersendat sehingga tidak cukup membantu penghasilan perangkat desa. Akibatnya tidak sedikit perangkat desa yang melakukan pekerjaan sampingan yang pada prakteknya seringkali dilakukan pada hari dan jam kerja, sehingga kehadiran mereka di kantor menjadi minim.

Selain itu jika dibandingkan dengan perangkat kelurahan, perangkat desa dapat dikatakan mempunyai status kepegawaian yang tidak jelas. Jika perangkat kelurahan berstatus sebagai pegawai negeri sipil dengan segala kompensasi finansial dan non-finansial seperti cuti, promosi dan lain-lain, tidak demikian halnya dengan perangkat desa. Status kepegawaian yang demikian juga mempunyai keterkaitan dengan aturan disiplin. Perangkat kelurahan sebagai PNS diikat dengan sejumlah aturan kedisiplinan, termasuk di dalamnya ketentuan tentang jam kerja, larangan dan sanksi yang mengikat yang otomatis berpengaruh terhadap kehadiran mereka di tempat kerja. Sedangkan perangkat desa dengan status yang bukan PNS biasanya hanya diikat oleh aturan internal di lingkup pemerintah desa itu sendiri yang pada umumnya sangat memungkinkan untuk dilanggar atau tidak dipenuhi.

Persoalan-persoalan tersebut berujung pada munculnya persoalan lain yaitu minimnya kehadiran perangkat desa untuk melakukan tugas-tugasnya, termasuk di dalamnya tugas-tugas pelayanan. Padahal menurut Rasyid (Widodo, 2001:269) pemerintahan pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat, dan pemerintahan itu tidak diadakan untuk melayani dirinya sendiri melainkan untuk melayani masyarakat serta menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitas demi mencapai tujuan bersama. Banyak keluhan tentang kinerja atau performa perangkat desa. Jenis pelayanannya bermacam-macam sehingga warga yang membutuhkan banyak, tapi ada kalanya warga yang mempunyai keperluan administrasi di kantor desa harus kecewa karena tidak mendapatkan pelayanan yang semestinya. Hal ini

dikarenakan perangkat desa yang berwenang atau berkompeten untuk suatu tugas pelayanan belum atau tidak ada di kantor pada saat dibutuhkan untuk tugas pelayanan tersebut.

Hal tersebut merupakan masalah yang umum terjadi pada perangkat desa, yaitu perilaku tidak disiplin. Ketidaksiplinan ini terlihat dari jam kedatangan yang terlambat, tetapi pulang lebih awal sehingga jam kerja yang sesungguhnya menjadi lebih pendek. Selain itu ada kalanya perangkat desa juga tidak masuk kerja. Padahal sesuai dengan ketentuan yang berlaku, waktu kerja perangkat desa lazimnya disesuaikan dengan waktu kerja aparat pemerintah di instansi negeri.

Di Kabupaten Banyuwangi telah diberlakukan Peraturan Bupati No. 45 Tahun 2012 tentang Pengaturan Hari dan Jam Kerja bagi Instansi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi yang menyatakan bahwa jumlah hari kerja dalam seminggu adalah lima hari, sedangkan untuk jam kerja berlangsung selama delapan jam di hari Senin sampai Kamis yang diselingi dengan istirahat selama 30 menit, dan selama lima jam di hari Jum'at yang diselingi dengan istirahat dua jam. Pemerintah desa di seluruh Kabupaten Banyuwangi sejatinya juga terikat dengan peraturan tersebut, tetapi pada kenyataannya ada saja perangkat desa yang tidak mematuhi ketentuan hari dan jam kerja tersebut. Sistem presensi hanya diterapkan di beberapa desa, dan itupun dilakukan dengan cara manual sehingga tidak berjalan efektif dan terkesan hanya formalitas.

Terkait dengan hal tersebut, salah satu contoh yang dapat dikemukakan di sini adalah kondisi di Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi. Secara geografis, kecamatan ini berbatasan langsung dengan pusat kabupaten, yang karena itu diharapkan dapat menjadi contoh bagi wilayah-wilayah lain. Secara administratif kecamatan ini tidak hanya terdiri dari desa, melainkan juga terdapat kelurahan di dalamnya. Dari 10 unit pemerintahan terendah di kecamatan tersebut, 2 di antaranya adalah kelurahan dan 8 adalah desa, yang selengkapnya tersaji pada tabel berikut ini.

Tabel 1.1 Jumlah perangkat desa dan kelurahan di Kecamatan Glagah

No.	Nama desa / kelurahan	Status	Jumlah perangkat desa / kelurahan
1	Bakungan	Kelurahan	8
2	Banjarsari	Kelurahan	8
3	Rejosari	Desa	7
4	Olehsari	Desa	8
5	Glagah	Desa	8
6	Paspan	Desa	10
7	Kenjo	Desa	8
8	Kemiren	Desa	9
9	Tamansuruh	Desa	11
10	Kampunganyar	Desa	11
Jumlah perangkat kelurahan			16
Jumlah perangkat desa			72

Sumber: data sekunder tahun 2014

Selain masalah kehadiran, rendahnya kompetensi dan belum memadainya tingkat pendidikan perangkat desa juga terjadi di Kecamatan Glagah. Rendahnya tingkat pendidikan ini disinyalir oleh Maschab (2013:146) telah menjadi hal yang umum di banyak tempat di Indonesia. Hal ini disebabkan karena tidak banyak orang yang bersedia menjadi aparat pemerintah desa akibat kecilnya penghasilan aparat pemerintah desa, apalagi bagi orang yang tingkat pendidikannya tinggi. Sehingga orang yang bersedia menjadi aparat pemerintah desa atau perangkat desa pada umumnya berpendidikan rendah, yang mau dibayar dengan penghasilan cukup rendah. Tingkat pendidikan perangkat desa di Kecamatan Glagah dapat ditunjukkan melalui tabel berikut ini:

Tabel. 1.2 Tingkat pendidikan perangkat desa se-Kecamatan Glagah

No	Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	SMA / SMK	59	82 %
2	PAKET C	2	2.8%
3	S1	11	15.2%
Jumlah		72	100%

Sumber: data sekunder tahun 2016

Data pada tabel tersebut menunjukkan bahwa perangkat desa di Kecamatan Glagah hanya 11 orang atau sebanyak 15,2% yang merupakan lulusan pendidikan tinggi, sedangkan sebanyak 61 orang atau 84,8 % berpendidikan SLTA sederajat.

Rendahnya kompetensi dan tingkat pendidikan itu pada akhirnya berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas. Perangkat desa kurang menyadari pentingnya peran mereka dalam menjalankan tugas-tugas sebagai perangkat, termasuk di antaranya tugas pelayanan. Tidak mengherankan jika dalam pelaksanaan tugas sehari-hari cenderung sekedarnya. Pada kondisi di Kecamatan Glagah, hal ini dapat dilihat misalnya dari pelayanan administrasi bagi penduduk, sebagaimana tersaji pada tabel berikut ini:

Tabel 1.3 Kompetensi perangkat desa dan pelaksanaan pekerjaan di Kecamatan Glagah

No	Desa	Operasionalisasi Komputer		Pelayanan Administrasi	
		Dapat	Tidak Dapat	Rata-Rata Permintaan/ Bulan	Penyelesaian/ Hari
1	Rejosari	72 %	28 %	41	3 berkas

2	Olehsari	50 %	50 %	23	3 berkas
3	Glagah	75 %	25 %	43	3 berkas
4	Paspan	80 %	20 %	89	3 berkas
5	Kenjo	37 %	63 %	27	1 berkas
6	Kemiren	75 %	25 %	27	2 berkas
7	Tamansuruh	35 %	65 %	29	1 berkas
8	Kampunganyar	45 %	55 %	75	3 berkas

Sumber: Data sekunder tahun 2014

Dilihat dari data pada tabel tersebut tampak bahwa kecakapan dasar administrasi, dalam hal ini menyangkut pengoperasian komputer, kemampuan perangkat tiap desa untuk mengoperasikan komputer berkisar antara 34 % - 80%. Jika dilihat dari fakta tersebut, 2 desa yang kemampuan aparatnya dalam pengoperasian komputer berada di bawah 40%, yaitu Desa Kenjo dan Desa Tamansuruh ternyata hanya mampu menyelesaikan atau melakukan pelayanan administrasi rata-rata 1 berkas per hari, padahal permintaan pelayanan yang masuk rata-rata 27-29 berkas per bulan. Di sisi lain berdasarkan Peraturan Bupati Banyuwangi No. 45 tahun 2012 dengan ketentuan 5 hari kerja, jumlah hari kerja tiap bulan maksimal adalah 22 hari. Hal itu berarti bahwa permintaan akan pelayanan administrasi belum tentu dapat diselesaikan pada hari yang sama ketika permintaan itu diajukan. Dari pengamatan sederhana tersebut terlihat bahwa kinerja perangkat desa dirasa masih belum maksimal.

Selain itu untuk penarikan pajak, dalam hal ini Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), juga bervariasi dalam pelaksanaannya. Waktu yang diperlukan untuk penarikan pajak berkisar antara 1 – 10 bulan tergantung dari jumlah wajib pajak.

Tabel 1.4 Profil penarikan PBB Desa se-Kecamatan Glagah

Desa	Target WP/PBB	Realisasi / minggu	Waktu penarikan
Kampunganyar	1072	70	15 minggu (3,7bln)
Tamansuruh	1067	26	41 minggu (10 bln)

Rejosari	306	30	10 minggu (2,5 bln)
Olehsari	305	35	8,7 minggu (2 bln)
Paspan	110	30	3,6 minggu (1 bln)
Glagah	390	20	19,5 minggu (4,8 bln)
Kemiren	538	20	27 minggu (6,7 bln)
Kenjo	580	20	29 minggu (7 bln)

Sumber : data sekunder tahun 2016

Dari tabel tersebut tampak bahwa ada beberapa desa yang membutuhkan waktu lebih dari 6 bulan untuk melakukan penarikan pajak PBB, yaitu Desa Kemiren (6,7 bulan), Desa Kenjo (7 bulan), dan Desa Tamansuruh (10 bulan). Ketiga desa tersebut mempunyai jumlah wajib pajak PBB yang cukup besar, tetapi realisasi penarikan pajaknya lebih rendah dibanding desa-desa lain yang jumlah wajib pajak PBB-nya lebih sedikit. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja ketiga desa tersebut dalam penarikan PBB lebih rendah dibanding desa yang lain.

Mengingat adanya gejala bahwa kinerja atau performa kerja suatu lembaga tidaklah sesuai dengan apa yang seharusnya, maka adalah sangat penting untuk melakukan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja dari lembaga dimaksud, sehingga dari hasil evaluasi atau penilaian tersebut dapat menjadi umpan balik bagi lembaga yang dinilai. Sejalan dengan itu, terjadi perubahan paradigma penilaian kinerja. Dengan adanya konsep manajemen publik baru, proses evaluasi atau penilaian kinerja kini lebih terbuka, dalam arti masyarakat dapat berpartisipasi melakukan penilaian terhadap kinerja organisasi publik.

Sementara itu, dilihat dari sisi organisasi dan manajemen, keberadaan faktor atau unsur manusia merupakan sesuatu yang vital. Organisasi dapat diibaratkan seperti bangunan yang terdiri dari pilar-pilar yang saling mendukung tegaknya bangunan tersebut. Win dan Mind (1998:304) sebagaimana dikutip oleh Alwi (2008:49) merinci adanya delapan pilar organisasi yang penting yaitu kultur, struktur, proses, sumber daya manusia, sumber-sumber daya, teknologi dan kompetensi-kompetensi lain, pengukuran kinerja, dan insentif. Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa manusia adalah unsur penting yang mendukung tegaknya sebuah organisasi. Keberadaannya tidak dapat diganti oleh unsur lain,

seperti robot misalnya, mengingat manusia mempunyai akal dan dapat berkreasi dengan menggunakan akalnya. Manusia adalah unsur yang menjalankan organisasi, sehingga walaupun ada unsur-unsur lain tanpa ada manusia maka organisasi itu tidak akan bisa berjalan. Manusia merupakan faktor perangsang ke arah tercapainya tercapainya tujuan organisasi secara efisien dan efektif, sehingga dapat dikatakan bahwa manusia merupakan modal utama dalam organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seperti apa manusianya bersikap atau berperilaku akan mencerminkan atau berpengaruh pada kelompok atau organisasi tempat dia berada. Dalam hubungannya dengan pemerintah desa dalam penelitian ini maka pemerintah desa merupakan sebuah organisasi, sedangkan aparat atau perangkat desa merupakan unsur manusia dalam organisasi. Dalam hal ini, seperti apa sikap perangkat desa akan mempengaruhi pemerintah desa tempat mereka berada.

Unsur manusia, yang dalam hal ini adalah perangkat desa merupakan asset utama organisasi. Mereka berperan sebagai pemikir, perencana, pelaksana, sekaligus sebagai pengendali segala kegiatan dalam organisasi. Masalahnya adalah tidak semua individu atau manusia anggota organisasi mau dan mampu untuk menjalankan peran-peran sebagaimana tersebut di atas. Ada kalanya orang melakukan suatu peran di bawah kemampuan yang sebenarnya dimiliki karena ada hal-hal yang mengganggu atau menghambat. Ada kalanya pula dijumpai orang yang dianggap mampu menyelesaikan suatu pekerjaan tetapi kelihatannya orang tersebut tidak cukup berusaha atau tidak mempunyai cukup dorongan untuk berusaha dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Hal ini memperlihatkan bahwa ada hal-hal yang menghambat orang tersebut, yang mungkin berasal dari dalam diri orang tersebut ataupun mungkin berasal dari luar dirinya.

Pengertian kinerja sebagaimana dinyatakan oleh Prawirosentono dalam Widodo ( 2011: 78) menunjuk pada suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja suatu lembaga (organisasi) atau sekelompok manusia dalam menjalankan tugas,

wewenang dan tanggung jawabnya dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor individu dan faktor organisasi. Oleh sebab itu kedua faktor tersebut harus diperhatikan apabila ingin meningkatkan kinerja, termasuk kinerja aparat pemerintah.

Salah satu strategi yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja adalah dengan menjaga dan mendorong motivasi aparat dalam menjalankan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya baik pada tataran pimpinan maupun staf. Harus tersedia pendorong baik berupa gaji, penghargaan, atau insentif dalam bentuk lain agar orang bersedia mencapai tujuan organisasi melalui aktivitas yang responsif, responsibel, dan akuntabel. Strategi lainnya adalah dengan menerapkan manajemen partisipatif, yaitu dengan mengikutsertakan atau melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan tertentu agar bawahan dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik (2011 : 80-82). Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan akan meningkatkan kemandirian karyawan, sehingga ketika misalnya sewaktu-waktu pemimpin tidak berada di tempat, pelaksanaan tugas tidak terganggu.

## **1.2 Rumusan masalah**

Masalah pada dasarnya merupakan ketidaksesuaian antara apa yang menjadi harapan dengan apa yang menjadi kenyataan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan dalam Sugiyono (2009:32) bahwa masalah dapat diartikan sebagai penyimpangan antara apa yang seharusnya terjadi dengan apa yang benar-benar terjadi.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa di wilayah Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi?
2. Apakah pengambilan keputusan berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa di wilayah Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi?

3. Apakah motivasi kerja dan pengambilan keputusan berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa di wilayah Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi?

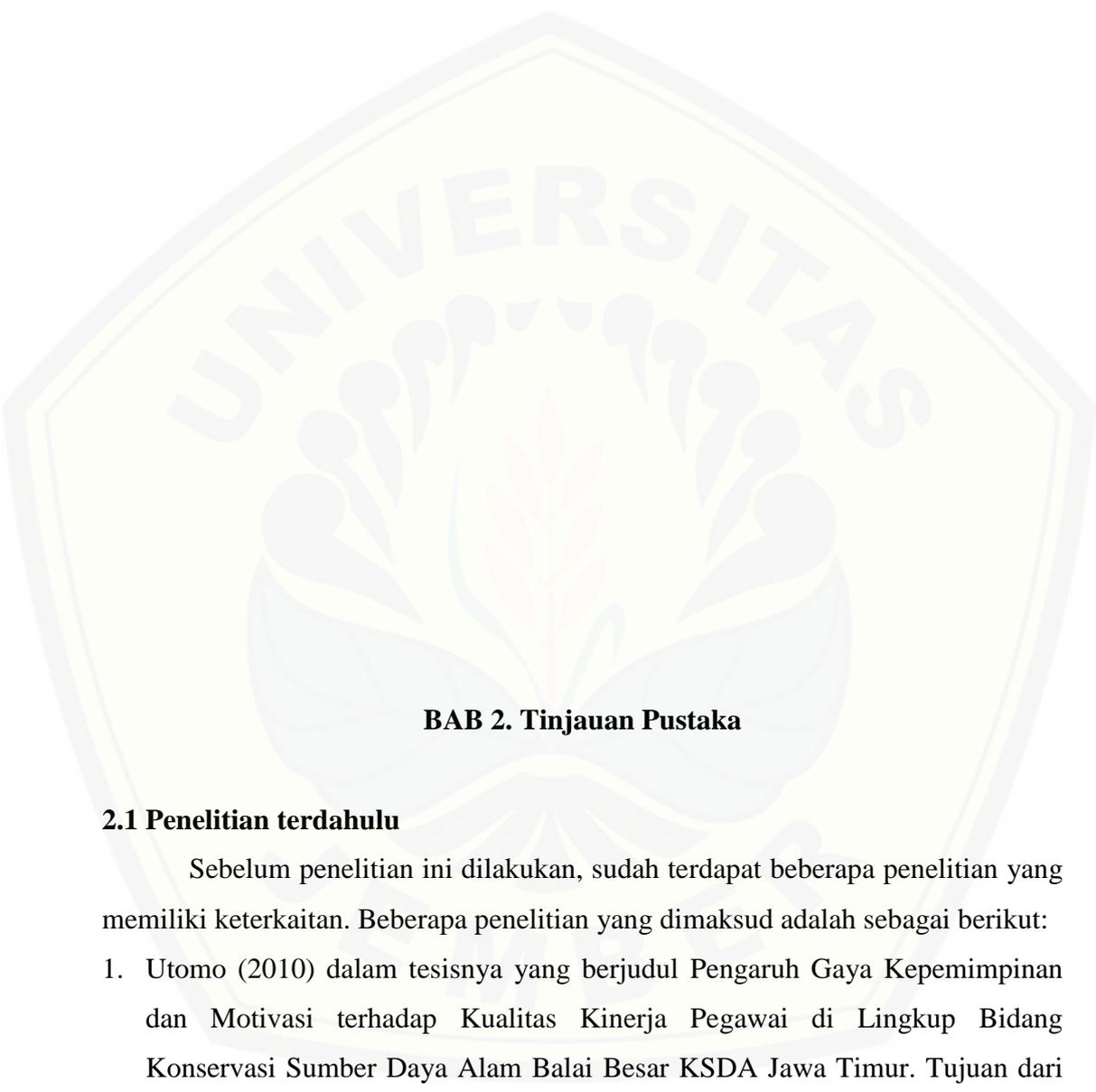
### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Sesuai dengan masalah yang dirumuskan di atas maka tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengukur dan menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Glagah, Kabupaten Banyuwangi.
2. Untuk mengukur dan menguji pengaruh pengambilan keputusan terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Glagah, Kabupaten Banyuwangi.
3. Untuk mengukur dan menguji pengaruh motivasi kerja dan pengambilan keputusan terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Glagah, Kabupaten Banyuwangi.

Adapun manfaat yang diharapkan akan diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bermanfaat sebagai bahan masukan bagi para pimpinan pemerintahan pada umumnya dan pimpinan pemerintahan desa pada khususnya dalam melaksanakan tugas-tugasnya, terutama untuk memaksimalkan performa kerja bawahannya.
- b. Bermanfaat untuk bahan pertimbangan dan masukan bagi pimpinan pemerintahan pada umumnya dan pimpinan pemerintahan desa pada khususnya untuk mengambil keputusan mengenai peningkatan kinerja bawahannya.
- c. Bermanfaat sebagai bahan kajian dalam bidang organisasi dan pemerintahan desa.
- d. Bermanfaat sebagai kontribusi pustaka ilmiah khususnya pada bidang sumber daya manusia.



## **BAB 2. Tinjauan Pustaka**

### **2.1 Penelitian terdahulu**

Sebelum penelitian ini dilakukan, sudah terdapat beberapa penelitian yang memiliki keterkaitan. Beberapa penelitian yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Utomo (2010) dalam tesisnya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kualitas Kinerja Pegawai di Lingkup Bidang Konservasi Sumber Daya Alam Balai Besar KSDA Jawa Timur. Tujuan dari penelitian ini adalah menjelaskan pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini adalah bahwa terdapat pengaruh yang nyata dari gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

2. Wisada (2009) dalam tesis berjudul Analisis Pengaruh Komponen-komponen Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Tabanan. Hasil penelitian menunjukkan motivasi ekstrinsik dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan, sedangkan secara parsial sistem reward, punishment dan kepuasan kerja tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja.
3. Dwiyantono (2008) dalam tesisnya berjudul Pengaruh Profesionalisme dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Penyuluh Lapangan Keluarga Berencana di Badan Kependudukan Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten Jember. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang nyata antara profesionalisme dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja.
4. Ratmadi (2004) dalam tesisnya yang berjudul Pengaruh Motivasi Internal dan Eksternal terhadap Kinerja karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi eksternal dan internal karyawan berada dalam kategori tinggi, sedangkan kinerja karyawan berada dalam kategori sedang. Motivasi internal dan eksternal karyawan berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan. Kontribusi motivasi internal karyawan terhadap kinerja lebih kecil dibandingkan dengan kontribusi motivasi eksternal.

## **2.2 Motivasi**

### **2.2.1 Pengertian Motivasi**

Apabila kita hendak memahami konsep motivasi, maka kita perlu melihat baik dari aspek etimologis maupun terminologis. Secara etimologis, istilah motivasi (motivation) berasal dari perkataan bahasa latin, yaitu 'movere' yang berarti menggerakkan, atau dalam bahasa Inggris disebut 'to move' (Winardi, 2002:1). Sedangkan secara terminologis, istilah motivasi mempunyai beberapa rumusan, antara lain seperti yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dan Mary Coulter dalam karyanya yang berjudul *Management* menyatakan bahwa motivasi adalah "Kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi, untuk mencapai

tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisi oleh kemampuan upaya demikian, untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu” (dalam Winardi, 2002:2).

Selain itu John R. Schermerhorn (dalam Winardi, 2002:2) juga menyatakan pendapatnya tentang motivasi. Dikatakan bahwa: “.....motivasi untuk bekerja, merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian, guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seseorang individu, yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah, dan persistensi upaya yang dilaksanakan dalam hal bekerja.”

Di dalam motivasi terdapat beberapa komponen dasar. Komponen-komponen dasar tersebut meliputi:

1. Kebutuhan, keinginan atau ekspektasi-ekspektasi;
2. Perilaku;
3. Tujuan-tujuan;
4. Umpan balik (*feedback*)

## 2.2.2 Teori-teori Motivasi

Terdapat beberapa teori tentang motivasi kerja. Teori-teori tersebut berusaha untuk memahami apa yang memotivasi orang dalam bekerja. Pada dasarnya teori-teori motivasi yang ada tersebut dapat digolongkan dalam 3 (tiga) kelompok, yaitu teori kepuasan (*content theory*), teori proses (*process theory*), dan teori pengukuhan (*reinforcement theory*).

Teori kepuasan lebih menekankan pada faktor kebutuhan dan kepuasan individu sebagai penyebab tindakan atau perilaku seseorang. Hal yang menjadikan seseorang termotivasi untuk bekerja adalah dalam rangka memenuhi kebutuhan dan kepuasan yang diperoleh, baik material maupun nonmaterial. Semakin terpenuhi kebutuhan dan kepuasannya, maka akan semakin baik juga semangat kerja seseorang. Teori yang tergolong dalam kelompok teori kepuasan ini misalnya adalah yang dikemukakan oleh McClelland dan Alderfer.

McClelland menyatakan bahwa ada 3 (tiga) motif atau kebutuhan utama yang relevan di tempat kerja (Robbins, 2002:61), yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement* atau *nAch*), merupakan dorongan untuk unggul, mencapai sederetan standar guna meraih kesuksesan.
2. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power* atau *nPow*), merupakan kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang diinginkan.
3. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation* atau *nAff*), merupakan hasrat akan hubungan persahabatan dan kedekatan antarpersonal.

Sebagaimana halnya McClelland, Alderfer juga menyatakan adanya 3 (tiga) kebutuhan utama yang dapat memotivasi seseorang (Luthans, 2005:285), tetapi Alderfer juga memasukkan kebutuhan yang sifatnya material. Tiga kebutuhan utama menurut Alderfer adalah:

1. Kebutuhan akan eksistensi atau keberadaan (*existence needs*) yang berhubungan dengan kelangsungan hidup atau kesejahteraan fisiologis.
2. Kebutuhan akan hubungan (*relatedness needs*) yang menekankan pada pentingnya hubungan sosial atau hubungan antarpribadi.
3. Kebutuhan akan perkembangan atau kemajuan (*growth needs*) yang merupakan keinginan intrinsik dalam diri individu untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.

Berikutnya menurut Herzberg dengan teorinya yang disebut dengan teori dua faktor. Teori ini menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori. Kategori pertama disebut “*disatisfiers*” atau “*hygiene factors*” dan kategori kedua disebut “*satisfiers*” atau “*motivators*” (Yukl dan Wexley, 1988:136). Jumlah tertentu dari hygiene factors diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar seseorang. Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak dipenuhi, seseorang akan tidak puas. Sedangkan satisfiers adalah karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan seseorang di urutan lebih tinggi serta perkembangan psikologisnya. Satisfiers atau motivator ini merupakan hal yang memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan.

Kelompok yang kedua adalah teori proses, seperti yang dikemukakan oleh Victor H. Vroom. Teori proses berorientasi pada persoalan bagaimana

menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan pimpinan. Teori ini juga menunjukkan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik, suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional, seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi dan ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi karyawan tersebut.

Akan halnya teori Vroom, yang dikenal dengan teori harapan (*expectancy theory*) menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh 3 (tiga) komponen, yaitu:

1. Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas
2. Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan outcome tertentu).
3. Valensi, yaitu respon terhadap *outcome* seperti perasaan positif, netral, atau negatif. Motivasi akan tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan, sedangkan motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan

Kelompok teori yang ketiga adalah kelompok teori penguatan. Teori ini tidak menggunakan konsep suatu motif atau proses motivasi. Sebaliknya teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa yang lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam proses pembelajaran, karena dalam kehidupan organisasional disadari dan diakui bahwa kehendak seseorang juga ditentukan oleh berbagai konsekuensi dari perilaku dan tindakannya. Berbagai faktor di luar diri seseorang ikut berperan dalam menentukan dan mengubah perilaku. Dalam hal ini dikenal apa yang disebut dengan hukum pengaruh yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang

mempunyai konsekuensi menguntungkan bagi dirinya dan menghindari perilaku yang konsekuensinya merugikan bagi dirinya.

Dari beberapa teori yang sudah diuraikan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Manusia, yang dalam hal ini pegawai atau karyawan, mau melakukan sesuatu karena ada faktor yang mendorong, yaitu yang disebut 'drive' atau 'motif'. Drive atau motif tersebut dapat berasal dari dalam dan dari luar diri manusia yang bersangkutan.
2. Manusia mempunyai kebutuhan, yang apabila dipenuhi akan menimbulkan kepuasan. Sebaliknya apabila kebutuhan tersebut tidak dipenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan kebutuhan manusia tersebut dapat berupa kebutuhan fisik maupun kebutuhan non fisik.
3. Sebagian teori motivasi tersebut pada umumnya bertitik tolak dari adanya kebutuhan manusia.
4. Masing-masing teori mempunyai kelebihan dan kekurangan, serta sedikit banyak mempunyai kemiripan satu sama lain.
5. Pada dasarnya teori motivasi dapat dikelompokkan menjadi 3 macam, yaitu teori kepuasan, teori proses, dan teori penguatan.

### **2.2.3 Jenis-jenis Motivasi**

Berdasarkan beberapa teori motivasi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa dilihat dari wujudnya motivasi tersebut dapat berupa motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi yang bersifat intrinsik adalah manakala sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seorang termotivasi, orang tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain seperti status ataupun uang atau bisa juga dikatakan seorang melakukan hobynya. Motivasi ekstrinsik adalah manakala unsur-unsur di luar pekerjaan yang melekat di pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat seorang termotivasi seperti status ataupun kompensasi.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Luthans (2006:278) bahwa dilihat dari sumbernya, motivasi dapat dibedakan menjadi 2 (dua) jenis, yaitu ekstrinsik

dan intrinsik. Motif ekstrinsik dapat berupa gaji, benefit, dan promosi. Selain itu motif ekstrinsik juga mencakup dorongan untuk menghindari hukuman, seperti diberhentikan atau dipindahkan. Sedangkan motif intrinsik dapat berupa perasaan tanggung jawab, pencapaian, prestasi, perasaan tertantang atau kompetitif.

## 2.2.4 Tujuan Motivasi Kerja

Sebagaimana dikutip oleh Kadarisman (2013:292), Saydam menyatakan bahwa terdapat tujuan tertentu yang ada pada setiap pemberian motivasi. Tujuan pemberian motivasi kerja kepada pegawai adalah untuk:

- a. Mengubah perilaku pegawai agar sesuai dengan keinginan perusahaan. Perilaku yang dimaksud di sini adalah perilaku kerja. Setiap pegawai mempunyai kelebihan, keterbatasan, serta kekurangan dan oleh karenanya seorang pegawai perlu diperlakukan dengan memperhatikan hal-hal tersebut. Dalam urusan pekerjaan, seorang pegawai melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu tidak semata-mata didorong oleh faktor ratio (pikiran), tetapi kadang-kadang juga dipengaruhi oleh faktor emosi (perasaan). Sehingga yang lebih penting di sini adalah pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan keinginan organisasi, bukan asal mau bekerja.
- b. Meningkatkan gairah dan semangat kerja  
Kondisi mental pegawai mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas kerja. Perlakuan yang baik dan wajar kepada pegawai akan sangat berpengaruh terhadap produktivitas dibandingkan dengan pemberian gaji yang tinggi.
- c. Meningkatkan disiplin kerja  
Disiplin kerja pegawai dapat ditumbuhkan karena motivasi yang diberikan organisasi atau pimpinan pada diri seorang pegawai.
- d. Meningkatkan prestasi kerja  
Pencapaian prestasi dari seorang pegawai akan menjadi penggerak bagi pegawai yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pencapaian prestasi dalam pekerjaan dapat

menumbuhkan sikap yang positif tidak saja bagi pegawai itu sendiri tetapi juga bagi kelangsungan organisasi.

e. Meningkatkan rasa tanggung jawab.

Seorang pegawai mungkin saja menginginkan bahwa pada suatu saat akan dipercaya untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar. Tanggung jawab di sini meliputi keinginan untuk berpartisipasi dan keinginan untuk memiliki dan peduli. Dengan pemberian suatu bentuk tanggung jawab diharapkan pegawai akan termotivasi untuk bekerja dengan baik dan menjaga kepercayaan yang telah diberikan kepadanya.

f. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi

Seorang pegawai yang termotivasi dengan baik secara teoritis dapat diharapkan menunjukkan kemauan untuk bekerja dengan baik pula. Dengan baiknya performa kerja maka produktivitas organisasi akan meningkat.

g. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan

Dikatakan bahwa motivasi merupakan modal utama bagi loyalitas pegawai terhadap organisasi. Rendahnya motivasi dapat menyebabkan loyalitas yang juga rendah, sedangkan motivasi yang cukup diharapkan dapat menjaga loyalitas pegawai terhadap organisasinya.

## **2.3 Pengambilan Keputusan**

### **2.3.1 Konsep Pengambilan Keputusan**

Siagian menyatakan sebagaimana dikutip dalam Tohardi (2002:320) bahwa hakekat dari pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakekat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Sedangkan Siwi (1988) menyatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu keterampilan intelektual seorang manajer dalam suatu proses manajemen dalam usaha pemecahan masalah-masalah manajemen. Dikatakan keterampilan intelektual karena memerlukan pengolahan dan penganalisisan yang semuanya itu

harus dilandasi oleh pemikiran yang akurat dan teliti dengan memperhitungkan lingkungan intern dan ekstern organisasi.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dalam usaha memecahkan suatu masalah (*problem solving*) dengan cara menetapkan berbagai macam alternatif yang dianggap tepat untuk dilaksanakan. Kemudian dari beberapa alternatif tersebut dipilih salah satu alternatif yang dianggap paling tepat.

Keputusan merupakan hasil dari proses penelusuran yang berawal dari adanya masalah, yang kemudian diidentifikasi sehingga pada akhirnya mengarah pada munculnya kesimpulan atau rekomendasi. Rekomendasi tersebut yang kemudian digunakan sebagai pedoman dasar dalam mengambil keputusan. Pengaruh dari kesimpulan atau rekomendasi tersebut demikian besar, sehingga tentu akan sangat beresiko apabila terdapat kesalahan dalam mengkaji masalah akibat faktor ketidaktahuan atau ketidakhati-hatian.

Sedemikian pentingnya proses pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi sehingga seorang pemimpin organisasi dituntut untuk mempunyai kecakapan konseptual. Hal ini disebabkan karena seorang pemimpin mengemban fungsi pengambilan keputusan dalam organisasi yang dipimpinnya. Kecakapan konseptual tersebut meliputi wawasan keilmuan, kemampuan menuangkan ide, kemampuan membaca fenomena, kemampuan mengabstraksikan fenomena ke dalam sebuah konsep yang matang, kemampuan melakukan analisis, serta membuat pertimbangan-pertimbangan ilmiah dalam pengambilan keputusan (Sulistiyani, 2009:82).

### **2.3.2 Tahap Pengambilan Keputusan**

Suatu keputusan tidak lahir secara sederhana dan tiba-tiba, melainkan sebuah hasil dari proses yang memakan waktu, tenaga dan pikiran yang pada akhirnya mengkristal dan lahirlah sebuah keputusan. Agar proses pengambilan keputusan menjadi lebih mudah maka perlu dibuat tahapan. Terdapat beberapa pendapat tentang tahapan-tahapan yang ditempuh dalam proses pengambilan keputusan. Tohardi (2002: 323) menyatakan bahwa langkah atau proses

pengambilan keputusan sebenarnya tidak berbeda dengan sistematika berpikir ilmiah, yaitu:

- a. Menentukan apa permasalahannya
- b. Mengumpulkan data dan fakta
- c. Menganalisis data dan fakta
- d. Menentukan alternatif-alternatif
- e. Menetapkan alternatif (keputusan)

Menurut Robbins dan Coulter sebagaimana dikutip oleh Fahmi (2016: 5) proses pengambilan keputusan terdiri dari 8 langkah yang kesemuanya merupakan satu rangkaian. Kedelapan langkah tersebut meliputi:

- a. Mengidentifikasi masalah
- b. Mengidentifikasi kriteria keputusan
- c. Memberi bobot pada kriteria
- d. Mengembangkan alternatif-alternatif
- e. Menganalisis alternatif
- f. Memilih suatu alternatif
- g. Melaksanakan alternatif
- h. Mengevaluasi efektivitas keputusan

Selanjutnya Simon menyatakan bahwa pengambilan keputusan berlangsung melalui empat tahap, yaitu:

- a. Intelligence; merupakan proses pengumpulan informasi yang bertujuan mengidentifikasi masalah.
- b. Design; merupakan tahap perancangan solusi terhadap masalah. Biasanya pada tahap ini dikaji berbagai alternatif pemecahan masalah.
- c. Choice; merupakan tahap mengkaji kelebihan dan kekurangan dari berbagai macam alternatif yang ada dan memilih yang terbaik.
- d. Implementasi; merupakan tahap pengambilan keputusan dan pelaksanaan keputusan.

Pendapat-pendapat tersebut menunjukkan adanya perbedaan dalam jumlah tahapan dan kegiatannya. Namun demikian pada dasarnya semua pendapat tersebut dapat disimpulkan, yaitu bahwa ada proses mendasar yang ditempuh

dalam pengambilan keputusan. Proses tersebut meliputi adanya tahapan mengidentifikasi masalah, menentukan alternatif pemecahan masalah, dan mengambil keputusan dengan memilih salah satu dari alternatif yang ada. Semua tahapan tersebut dilakukan secara logis dan sistematis untuk menghindarkan dari kemungkinan terjadinya kesalahan.

### 2.3.3 Prosedur Pengambilan Keputusan

Perilaku seorang pemimpin dalam mengambil keputusan mengikuti gaya kepemimpinan yang dijalankannya (Tohardi, 2002:322). Apabila seorang pemimpin menjalankan kepemimpinannya secara otoriter maka perilakunya dalam mengambil keputusan juga akan otoriter. Sebaliknya apabila kepemimpinan dijalankan dengan gaya demokratis maka proses pengambilan keputusan juga akan demokratis. Terdapat beberapa tipe perilaku pemimpin dalam mengambil keputusan, yaitu:

a. Otoriter

Pemimpin mengambil keputusan seorang diri tanpa mempedulikan dan melibatkan orang lain.

b. Semi otoriter

Pemimpin meminta saran dari orang lain, yaitu bawahan, tetapi saran itu hanya sebatas sebagai sumber informasi, sedangkan keputusan tetap dibuat oleh pemimpin secara sepihak.

c. Konsultatif

Bawahan berpartisipasi dengan cara memberikan masukan dan informasi untuk menyelesaikan persoalan yang dihadapi. Masukan dan informasi dari bawahan itu disimpulkan sendiri oleh pemimpin sebagai dasar pembuatan keputusan. Dalam hal ini pemimpin tetap membuat keputusan sendiri,

d. Demokratis

Pemimpin dan bawahan membahas persoalan bersama-sama dan mengambil keputusan secara bersama-sama pula.

Tiga dari empat perilaku pengambilan keputusan tersebut mengikutsertakan bawahan dalam prosesnya, yaitu perilaku semi otoriter, konsultatif dan demokratis. Namun demikian derajat pelibatan bawahan itu berbeda-beda. Proses dan perilaku pengambilan keputusan dengan melibatkan orang lain atau bawahan itu sejalan dengan apa yang oleh Luthans (2006: 417) disebut sebagai pengambilan keputusan partisipatif. Sebagai sebuah teknik pengambilan keputusan, partisipasi di sini menyangkut individu ataupun kelompok. Partisipasi dalam pengambilan keputusan ini memerlukan keterlibatan intelektual, emosional, dan fisik. Partisipasi ini berkisar dari tidak adanya partisipasi di satu sisi hingga partisipasi penuh di sisi lainnya.

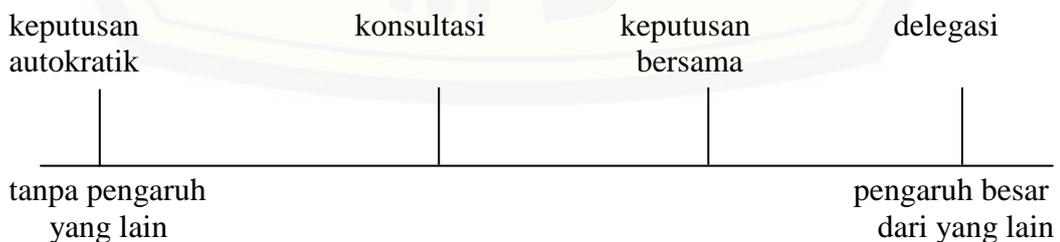
Prosedur pengambilan keputusan dengan cara mengikutsertakan orang lain atau bawahan dapat mengambil beberapa bentuk. Vroom dan Yetton mengidentifikasi adanya lima model atau bentuk pengambilan keputusan, yaitu dua bentuk pengambilan keputusan yang otokratik (A I dan A II), dua bentuk konsultasi (C I dan C II), serta satu bentuk keputusan bersama oleh pemimpin dan bawahan sebagai sebuah kelompok (G II).

Pada bentuk atau model A I pemimpin menggunakan informasi yang tersedia untuk memecahkan masalah dan membuat keputusan atas masalah tersebut. Model A II melibatkan bawahan sebagai pemberi atau penyedia informasi yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah atau membuat keputusan, sedangkan proses pembuatan keputusan tetap dilakukan oleh pemimpin itu sendiri. Model C I mulai melibatkan bawahan untuk mendapatkan saran atau ide secara ideal, tetapi sebagai seorang individu, bukan sebagai sebuah kelompok. Keputusan yang dibuat pemimpin pada model C I ini bisa saja dipengaruhi ataupun tidak dipengaruhi oleh ide atau saran bawahan tadi. Model C II melibatkan bawahan secara kolektif atau sebagai sebuah kelompok untuk membahas masalah yang ada. Keputusan tetap dibuat oleh pemimpin, dengan memperhatikan pengaruh atau pandangan para bawahan. Model G II, melibatkan bawahan secara lebih intensif, mulai memaparkan atau berbagi masalah yang ada, menggali alternatif-alternatif yang ada, hingga berusaha untuk mencapai kesepakatan tentang pemecahan masalah atau keputusan yang dibuat.

Sementara itu Tannenbaum dan Schmidt sebagaimana dikutip dalam Yukl (1998:133) juga mengidentifikasi adanya lima bentuk pengambilan keputusan, yaitu model keputusan otokratik dan model persuasi yang rasional serta model konsultasi. Model pertama adalah otokratik, dimana pemimpin hanya memberitahu bawahan tanpa melibatkan mereka. Model kedua adalah persuasi yang rasional, dimana pemimpin mulai mempengaruhi bawahan. Model ketiga adalah situasi dimana pemimpin membuat keputusan tanpa melibatkan bawahan, tetapi pemimpin tidak keberatan untuk melakukan modifikasi apabila bawahan merasa keberatan terhadap keputusan tersebut. Pada model keempat pemimpin memberi alternatif usulan sementara dan memberi peluang kepada bawahan untuk menyempurnakannya. Model kelima pemimpin mengajak bawahan untuk membahas masalah secara bersama-sama, membuka peluang terhadap munculnya alternatif-alternatif pemecahan masalah, tetapi keputusan tetap dibuat oleh pemimpin sendiri.

Walaupun tidak ada kesepakatan tentang jumlah prosedur pengambilan keputusan yang optimal ataupun sepakat mengenai cara yang terbaik untuk mendefinisikannya, namun kebanyakan dari teoritikus tersebut mau mengakui adanya empat prosedur pengambilan keputusan (Yukl, 1998:133). Keempat prosedur pengambilan keputusan tersebut dapat disusun dalam sebuah jajaran atau kontinum yang dimulai dari tidak adanya pengaruh dari orang lain sampai pada adanya pengaruh yang besar.

Gambar 2.1 Kontinum dari Prosedur-Prosedur Pengambilan Keputusan



(Sumber: Yukl, 1998: 133)

Kontinum sebagaimana tergambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Keputusan yang otokratik: manajer membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan opini atau saran dari orang lain, dan orang-orang tersebut tidak mempunyai pengaruh yang langsung terhadap keputusan tersebut, jadi tidak ada partisipasi.
2. Konsultasi: manajer menanyakan opini dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan secara serius saran-saran dan perhatian dari orang lain.
3. Keputusan bersama: manajer bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah keputusan tersebut dan mengambil keputusan bersama; manajer tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir, seperti juga peserta lainnya.
4. Pendelegasian: manajer memberi kekuasaan serta tanggung jawab untuk membuat keputusan kepada seorang individu atau kelompok

Pada kontinum prosedur pengambilan keputusan itu digunakan istilah manajer, yang sering kali dihubungkan dengan organisasi privat. Istilah manajer biasanya mengindikasikan pada orang-orang yang memiliki posisi untuk mengarahkan dalam sebuah organisasi, mengetahui semua proses dalam organisasi, mengalokasikan sumber-sumber daya dengan bijaksana, dan mendayagunakan kemungkinan terbaik terhadap orang-orangnya. Seorang manajer selalu terkait erat dengan organisasi. Penelitian ini, yang memfokuskan pada perangkat desa, dimana desa merupakan organisasi publik yang dikepalai oleh kepala desa. Kepala desa sebagai pimpinan organisasi pemerintah desa pada dasarnya adalah juga seorang manajer. Posisi sebagai kepala desa memberi kewenangan untuk mengarahkan organisasi pemerintah desa serta memungkinkannya untuk mengetahui semua proses dalam organisasi pemerintah desa. Selain itu kepala desa dituntut untuk dapat mengalokasikan sumber-sumber daya yang ada dengan bijak serta mendayagunakan kemungkinan yang terbaik bagi orang-orang yang ada dalam organisasinya. Dengan demikian kontinum prosedur pengambilan keputusan tersebut dapat dilaksanakan pada organisasi publik, termasuk di dalamnya organisasi pemerintah desa.

## 2.4 Kinerja

### 2.4.1 Pengertian Kinerja

Istilah ‘kinerja’ merupakan terjemahan dari kata ‘performance’ yang sering diartikan sebagai ‘penampilan’, ‘unjuk kerja’, atau ‘prestasi’. Dalam kamus Illustrated Oxford Dictionary (dalam Keban, 2008:209) istilah kinerja menunjukkan pelaksanaan atau pencapaian dari suatu tugas, atau dapat juga diartikan sebagai pencapaian hasil dari seseorang ketika diuji dan sebagainya. Sedangkan dalam kamus bahasa Indonesia (1999:503) dinyatakan bahwa kinerja adalah suatu yang diraih atau merupakan prestasi yang memperlihatkan kemampuan kerja. Apa yang tercantum dalam kamus tersebut sesuai dengan pendapat Robbins (2003:57) yaitu bahwa kinerja adalah hasil karya yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang, tanggung jawab dan kemampuannya guna mencapai tujuan organisasi sesuai dengan hukum, moral dan perilaku.

Sementara itu pendapat Mulyadi yang dikutip oleh Rivai dan Sagala (2009:604) menyatakan bahwa kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengertian kinerja tersebut mengandung 3 (tiga) ruang lingkup, yaitu:

- a. Hasil yang diraih oleh individu (kinerja individu), yaitu menggambarkan seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya, sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan kelompoknya atau organisasinya.
- b. Hasil yang diraih oleh kelompok (kinerja kelompok), yaitu menggambarkan seberapa jauh suatu kelompok telah melaksanakan tugas pokoknya, sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan organisasinya.
- c. Hasil yang diraih oleh institusi (kinerja organisasi), yaitu menggambarkan seberapa jauh suatu institusi telah melaksanakan semua tugas pokoknya, sehingga dapat mencapai visi dan misinya.

Sementara itu Maier (dalam Suwatno, 2014:196) menyatakan bahwa penilaian kinerja atau prestasi kerja sebagai suatu kesuksesan yang dihasilkan

seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pernyataan tersebut ditegaskan lagi oleh Lawler dan Potter yang menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian kesuksesan yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Maka kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.

Tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan level of performance atau level kinerja. Karyawan yang memiliki level kinerja tinggi merupakan karyawan yang produktivitas kerjanya tinggi, begitu pula sebaliknya, karyawan yang memiliki level kinerja yang tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan, maka karyawan tersebut merupakan karyawan yang tidak produktif.

## **2.4.2 Klasifikasi Kinerja**

Menurut Swanson (dalam Keban, 2008:211) kinerja dapat diklasifikasikan atas tiga tingkatan, yaitu kinerja organisasi, kinerja proses, dan kinerja individu. Kinerja organisasi mempertanyakan apakah tujuan atau misi suatu organisasi telah sesuai dengan kenyataan kondisi atau faktor ekonomi, politik dan budaya yang ada, apakah struktur dan kebijakannya mendukung kinerja yang diinginkan, apakah memiliki kepemimpinan, modal dan infrastruktur dalam mencapai misinya, apakah kebijakan, budaya dan sistem insentifnya mendukung pencapaian kinerja yang diinginkan, dan apakah organisasi tersebut menciptakan dan memelihara kebijakan-kebijakan seleksi dan pelatihan dan sumberdayanya.

Kinerja proses menggambarkan apakah suatu proses yang dirancang dalam organisasi memungkinkan organisasi tersebut mencapai misinya dan tujuan para individu, didesain sebagai suatu sistem, memiliki kemampuan untuk menghasilkan baik secara kuantitas, kualitas dan tepat waktu, memiliki informasi dan faktor-faktor manusia yang dibutuhkan untuk memelihara sistem tersebut, dan apakah proses pengembangan keahlian telah sesuai dengan tuntutan yang ada. Kinerja individu mempersoalkan apakah tujuan individu sesuai dengan misi organisasi, apakah individu menghadapi hambatan dalam bekerja dan mencapai

hasil, apakah para individu memiliki kemampuan mental, fisik dan emosi dalam bekerja, dan apakah mereka memiliki motivasi tinggi, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman dalam bekerja.

Dengan melihat pada judul penelitian ini, kinerja yang akan dijadikan sebagai fokus adalah kinerja individu. Istilah aparat desa pada judul menunjuk pada individunya, bukan organisasinya. Oleh karena itu penggalian data pada penelitian ini akan ditujukan pada individunya. Dasar pertimbangan yang digunakan adalah bahwa kinerja seorang pegawai atau individu menjadi dasar untuk memperoleh kinerja kelompok, dan kinerja kelompok akan memberi kontribusi pada terbentuknya kinerja organisasi, sehingga di sini dapat dikatakan bahwa kinerja individu menempati posisi yang vital.

### **2.4.3 Penilaian Kinerja**

Sebuah organisasi dipandang perlu untuk melakukan penilaian terhadap kinerja para karyawannya. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkenaan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Robbins (2002:258) menyatakan bahwa penilaian kinerja dalam organisasi memiliki lima tujuan, yaitu yang pertama adalah untuk mengambil keputusan personalia secara umum. Kedua, memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Ketiga, dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan. Keempat, adalah untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka. Kelima, penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan.

Istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dapat digunakan secara bergantian. Pada dasarnya hampir seluruh cara pengukuran kinerja pegawai mempertimbangkan kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif karyawan dan apakah ia bisa memperlihatkan kinerja yang sama atau lebih pada masa yang akan datang sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat semuanya

memperoleh manfaat. Pengukuran kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

Dalam melakukan penilaian kinerja dapat dijumpai dua paradigma yang populer yaitu paradigma manajemen normatif dan paradigma manajemen publik baru (Keban, 2008:215). Paradigma manajemen normatif cenderung berorientasi ke dalam dengan sistem penilaian tertutup (*closed system*) yang hanya menghubungkan antara atasan langsung dengan bawahan, sedangkan dalam manajemen publik baru berorientasi pada sistem penilaian yang lebih terbuka, baik antara bawahan dengan atasan, maupun dengan semua pihak yang dilayani.

Penilaian kinerja pada organisasi publik sebenarnya mempunyai kerumitan tersendiri jika dibandingkan dengan organisasi privat. Hal ini disebabkan karena organisasi publik mempunyai stakeholder yang lebih banyak dan lebih kompleks, dan stakeholder tersebut ada kalanya mempunyai kepentingan yang saling berbenturan. Akibatnya ukuran kinerja organisasi publik di mata para stakeholder juga berbeda-beda. Jika kalangan birokrasi menempatkan pencapaian target sebagai ukuran kinerja, maka masyarakat lebih menekankan pada kualitas layanan karena mereka adalah pengguna layanan (Moeheriono, 2012:162).

Menurut Schuler dan Dowling (dalam Keban, 2008:212) kinerja dapat diukur dari 1) kuantitas kerja, 2) kualitas kerja, 3) kerjasama, 4) pengetahuan tentang kerja, 5) kemandirian kerja, 6) kehadiran dan ketepatan waktu, 7) pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi, 8) inisiatif dan penyampaian ide-ide yang sehat, 9) kemampuan supervisi dan teknis.

Lain halnya menurut Dwiyanto sebagaimana dikutip oleh Uha (2013:244) yang mengidentifikasi adanya lima indikator untuk mengukur kinerja, yaitu 1) produktivitas, 2) kualitas layanan, 3) responsivitas, 4) responsibilitas, dan 5) akuntabilitas. Produktivitas adalah perbandingan antara input dan output. Kualitas layanan mengarah pada kepuasan masyarakat. Responsivitas menunjuk pada kemampuan birokrasi untuk mengenal kebutuhan masyarakat, menyusun agenda serta prioritas pelayanan. Responsibilitas menunjuk pada pelaksanaan kegiatan sesuai dengan prinsip administrasi yang benar. Akuntabilitas berhubungan dengan

seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik sesuai dengan kepentingan publik.

Perangkat desa yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah bagian dari organisasi publik, yang menempatkan pencapaian target sebagai ukuran kinerja. Pembagian kerja bagi tiap aparat dalam struktur pemerintahan desa relatif lebih sederhana dan umum dibanding pada organisasi privat, karenanya ukuran kinerja yang digunakan sebagai indikator dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Schuler dan Dowling karena ukuran yang digunakan tergolong kriteria umum yang dapat digunakan untuk semua pegawai. Namun demikian, karena dalam kriteria tersebut terdapat indikator kemampuan supervisi dan teknis, sedangkan perangkat desa yang akan diteliti bukanlah unsur pimpinan yang merupakan pihak yang berwenang untuk melakukan kegiatan supervisi, maka kriteria kemampuan supervisi dan teknis tidak digunakan sebagai indikator dalam penelitian ini.

## **2.5 Kerangka Konseptual**

Apabila sebuah penelitian mengandung paling sedikit dua variabel, maka perlu dikemukakan tentang kerangka konseptualnya. Kerangka konseptual menjelaskan secara teoritis bagaimana kaitan antarvariabel dalam sebuah penelitian, atau dalam hal ini kaitan antara variabel independen dengan variabel dependen. Mengingat bahwa dalam penelitian ini variabel independennya adalah motivasi kerja dan pengambilan keputusan, dan variabel dependennya adalah kinerja, maka berikut ini akan dikemukakan hubungan antara motivasi dengan kinerja serta antara pengambilan keputusan dengan kinerja.

### **a. Hubungan motivasi dengan kinerja**

Kinerja dari sebuah organisasi, baik secara individual menyangkut para anggota organisasi, maupun secara berkelompok sebagai sebuah organisasi bukanlah sesuatu yang berdiri sendiri. Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu, misalnya saja kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang dilakukan oleh individu yang bersangkutan, serta hubungan individu tersebut dengan organisasi.

Terdapat beberapa asumsi tentang motivasi (Winardi, 2001:67). Salah satu asumsi tersebut menyatakan bahwa selain kemampuan dan sumber-sumber daya, motivasi merupakan salah satu faktor yang masuk ke dalam kinerja seseorang. Selain itu Gibson dalam Uha (2013: 213) menyatakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Dilihat dari asumsi tersebut tampak bahwa motivasi yang ada dalam diri seseorang akan dapat mempengaruhi bagaimana performa kerja atau kinerja yang ditampilkannya.

## **b. Hubungan pengambilan keputusan dengan kinerja**

Beberapa model prosedur pengambilan keputusan sebagaimana diuraikan pada bagian terdahulu, baik menurut Vroom dan Yetton, maupun Tannenbaum dan Schmidt, merupakan bentuk-bentuk kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan partisipatif ini berorientasi pada usaha pemimpin untuk mendorong dan memudahkan partisipasi bawahan dalam pembuatan keputusan, yang sebenarnya dapat saja dibuat oleh pemimpin sendiri.

Keterlibatan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Luthans (2006:417-418) tentang pengambilan keputusan partisipatif. Pemimpin dan bawahan dapat saling berbagi tentang ide dan pendapat, dan karenanya menyangkut proses komunikasi di dalamnya. Sebagai teknik pengambilan keputusan, partisipatif di sini mencakup individu atau kelompok. Partisipasi mempunyai efek positif pada produktivitas, dan keuntungan terbesarnya adalah bahwa setiap orang dapat membuat kontribusi signifikan terhadap pencapaian sasaran organisasi.

Apabila dilihat dari sudut pandang kinerja, Schuler dan Dowling menyatakan adanya beberapa kriteria atau parameter untuk mengukur kinerja, antara lain adalah inisiatif dan penyampaian ide-ide, serta kemandirian kerja. Pelibatan anggota organisasi atau bawahan dalam pembuatan keputusan memperlihatkan adanya penyampaian inisiatif dan ide. Dengan adanya pelibatan bawahan, pada diri bawahan akan terbentuk kepribadian tidak tergantung pada

pemimpin, sehingga ketika pada situasi pemimpin tidak ada, bawahan bisa melakukan tugasnya dengan baik.

Selanjutnya, Lembaga Administrasi Negara sebagaimana dikutip oleh Uha (2013:246-248) mengidentifikasi adanya 15 strategi kunci yang diperlukan untuk mengukur kinerja. Salah satu dari 15 strategi tersebut adalah keterlibatan karyawan. Dinyatakan oleh LAN bahwa keterlibatan karyawan merupakan cara terbaik dalam menciptakan budaya yang positif untuk menciptakan pengukuran kinerja. Dengan demikian, baik pernyataan Schuler dan Dowling maupun LAN menunjukkan adanya keterkaitan atau hubungan antara pengambilan keputusan dan kinerja.

Model-model pelibatan karyawan atau bawahan dalam pengambilan keputusan dapat mempengaruhi kinerja. Pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan merupakan bentuk atau wujud pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan karyawan dapat dikelola dengan 3 perspektif, yaitu performance management, perspektif training and development, dan perspektif manajemen karier dan pengembangan karier.

Menurut perspektif kinerja organisasi (performance management), pemberdayaan sumber daya manusia atau karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi peningkatan kinerja organisasi. Apabila seorang karyawan melewati fase tumbuh kembang dalam pemberdayaan yang maksimal, maka kinerja karyawan tersebut sebagai seorang individu diharapkan juga meningkat. Selanjutnya apabila kinerja individu meningkat maka akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Dalam upaya untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan karyawan, Khan dalam Suwatno (2014: 183-185) menawarkan adanya sebuah model pemberdayaan. Model tersebut terdiri dari 6 tahapan, yaitu:

1. Desire
2. Trust
3. Confident
4. Communication
5. Accountability

## 6. Credibility

Tahap pertama dalam model pemberdayaan tersebut yaitu *desire*, menunjukkan adanya keinginan untuk memberdayakan melalui upaya melibatkan pekerja, yang antar lain meliputi tindakan sebagai berikut:

- a. Pekerja diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang.
- b. Memperkecil directive personality dan memperluas keterlibatan pekerja
- c. Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan strategi kerja

Tahap kedua adalah *trust*, yaitu upaya untuk membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Dengan adanya rasa saling percaya di antara anggota organisasi akan menciptakan situasi yang mendukung untuk melakukan pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut. Tindakan yang termasuk pada tahap kedua ini adalah:

- a. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan.
- b. Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi kebutuhan kerja.
- c. Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja.
- d. Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih karyawan.
- e. Menyediakan akses informasi yang cukup.

Tahap ketiga adalah menumbuhkan rasa percaya diri (*confident*) karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki. Tindakan yang dapat menimbulkan rasa percaya diri antara lain adalah:

- a. Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan
- b. Menggali ide dan saran dari karyawan
- c. Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen
- d. Menyediakan jadwal job instruction dan mendorong penyelesaian yang baik

Tahap keempat adalah menjaga kredibilitas (*credibility*) dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja yang tinggi. Menjaga kredibilitas dapat dilakukan dengan cara antara lain:

- a. Memandang karyawan sebagai partner strategis
- b. Meningkatkan target di semua bagian pekerjaan
- c. Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi
- d. Membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas

Tahap kelima pada proses pemberdayaan adalah pertanggungjawaban (accountability) karyawan pada wewenang yang diberikan. Tahap ini merupakan sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian tugas dan wewenangnya. Accountability ini antara lain meliputi:

- a. Menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan
- b. Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas
- c. Melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran
- d. Memberikan bantuan kepada karyawan dalam penyelesaian beban kerja
- e. Menyediakan periode dan waktu pemberian feedback

Tahap terakhir pada proses pemberdayaan adalah mengupayakan adanya komunikasi (communication) yang terbuka agar tercipta situasi saling memahami antara karyawan dengan manajemen. Keterbukaan komunikasi dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi karyawan. Tahap ini antara lain meliputi tindakan:

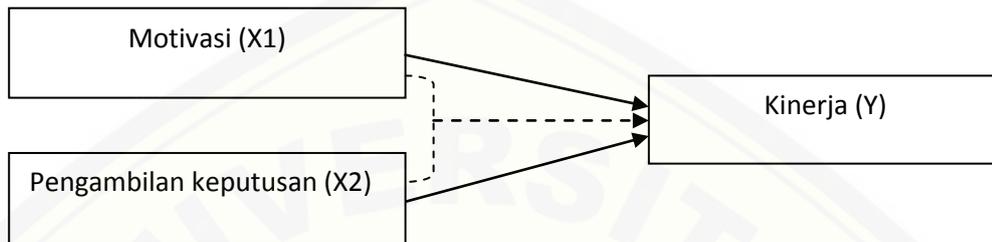
- a. Menetapkan kebijakan open door communication
- b. Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka
- c. Menciptakan kesempatan untuk crosstraining

Dari tindakan-tindakan yang ada pada seperangkat model pemberdayaan tadi tampak jelas bahwa partisipasi orang lain dalam pengambilan keputusan mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

### **c. Paradigma penelitian**

Paradigma penelitian menunjukkan pola hubungan antarvariabel yang akan diteliti (Sugiyono, 2009:43). Dengan kata lain paradigma penelitian

merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antarvariabel yang akan diteliti, sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan. Hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



## 2.6 Hipotesis

Hipotesis secara etimologis merupakan gabungan dari kata “hipo” yang berarti “di bawah” dan “tesis” yang artinya “kebenaran” (Arikunto, 2010: 45). Secara keseluruhan “hipotesis” berarti “di bawah kebenaran”, merupakan kebenaran yang masih berada di bawah, yang artinya belum tentu benar dan baru dapat diangkat menjadi suatu kebenaran jika memang telah disertai dengan bukti-bukti.

Sedangkan menurut Sugiyono (2009:70) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Ditinjau dari operasinya, dikenal 2 (dua) jenis rumusan hipotesis, yaitu:

1. Hipotesis alternatif atau hipotesis kerja, yaitu hipotesis yang menyatakan adanya hubungan antar variabel, yang biasa dituliskan atau disimbolkan dengan “Ha”.
2. Hipotesis nol atau hipotesis nihil, yaitu hipotesis yang menyatakan tidak adanya hubungan antar variabel. Hipotesis jenis ini biasa dituliskan dengan “H<sub>0</sub>”.

Berdasarkan uraian latar belakang serta permasalahan yang dikemukakan pada bagian terdahulu, maka dalam penelitian ini dapat disusun hipotesis kerja ( $H_a$ ) sebagai berikut:

1. Ada pengaruh motivasi kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y) perangkat desa di wilayah Kecamatan Glagah, Kabupaten Banyuwangi.
2. Ada pengaruh pengambilan keputusan ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y) perangkat desa di wilayah Kecamatan Glagah, Kabupaten Banyuwangi.
3. Ada pengaruh motivasi kerja dan pengambilan keputusan ( $X_1X_2$ ) terhadap kinerja (Y) perangkat desa di wilayah Kecamatan Glagah, Kabupaten Banyuwangi.

Sedangkan hipotesis nol ( $H_0$ ) yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Tidak ada pengaruh motivasi kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y) perangkat desa di wilayah Kecamatan Glagah.
2. Tidak ada pengaruh pengambilan keputusan ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y) perangkat desa di wilayah Kecamatan Glagah.
3. Tidak ada pengaruh motivasi kerja dan pengambilan keputusan ( $X_1X_2$ ) terhadap kinerja (Y) perangkat desa di wilayah Kecamatan Glagah.

## **BAB 3. METODE PENELITIAN**

### **3.1 Jenis dan Rancangan Penelitian**

Terdapat berbagai jenis penelitian di bidang administrasi, tergantung dari mana sudut pandang yang digunakan. Apabila dilihat dari metodenya terdapat penelitian survey, eksperimen, tindakan, serta evaluasi. Dilihat dari jenis data dan analisisnya akan dapat dijumpai penelitian kualitatif, kuantitatif, serta gabungan antara keduanya. Sedangkan apabila dilihat dari tingkat eksplanasinya, terdapat penelitian deskriptif, komparatif, serta penelitian hubungan atau asosiatif (Sugiyono, 2009:5).

Akan halnya penelitian yang akan dilaksanakan ini, apabila dilihat dari metodenya merupakan jenis penelitian survey. Kerlinger (1973) menyatakan bahwa penelitian survey merupakan penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antara variabel sosiologis maupun psikologis.

Apabila dilihat dari jenis data dan analisisnya, maka penelitian ini akan diarahkan pada penelitian kuantitatif. Data kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (skoring), oleh karenanya analisis yang digunakan adalah dengan statistik.

Berikutnya, apabila dilihat dari tingkat eksplanasinya, penelitian ini diarahkan pada penelitian asosiatif atau hubungan. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Dengan penelitian ini akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan, dan mengontrol suatu gejala melalui pengamatan terhadap dua variabel atau lebih. Berdasarkan jenis hubungannya, maka hubungan dalam penelitian ini merupakan hubungan kausal atau hubungan sebab akibat. Jika dikaitkan dengan judul penelitian yang ada, maka terdapat dua variabel bebas dan satu variabel terikat dalam penelitian ini, yaitu motivasi sebagai variabel X1 dan pengambilan keputusan sebagai variabel X2 serta kinerja sebagai variabel Y.

### **3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada desa-desa yang ada di Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi pada bulan Maret 2016. Beberapa hal yang menjadi bahan pertimbangan atas penentuan lokasi ini adalah sebagai berikut:

1. Pemerintah desa merupakan organisasi pemerintahan terendah yang paling dekat dengan masyarakat yang menghasilkan banyak produk sehingga harus memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat, termasuk di antaranya adalah desa-desa di Kecamatan Glagah.

2. Kecamatan Glagah terhitung mempunyai potensi ekonomi yang cukup baik. Dua di antara delapan desa yang ada merupakan desa wisata yang termasuk salah satu ikon wisata di Kabupaten Banyuwangi. Kondisi yang demikian itu mampu menyerap tenaga kerja dari warga sekitar. Selain itu juga ditunjang dengan sektor agraris yang potensial dengan adanya desa lumbung beras serta perkebunan yang dikelola perusahaan swasta.
3. Secara geografis, letak Kecamatan Glagah tidak jauh dari pusat kabupaten, bahkan berbatasan langsung dengan Kecamatan Banyuwangi yang merupakan pusat kabupaten, sehingga diharapkan dapat memudahkan peneliti dalam menggali data.

### 3.3 Populasi dan Sampel

Pada dasarnya populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek (orang, obyek, atau benda-benda lain) yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2009:90). Populasi bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek atau subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh obyek atau subyek itu.

Sebagaimana dinyatakan pada bagian terdahulu bahwa penelitian ini dilaksanakan di Kecamatan Glagah yang secara administratif terdiri dari kelurahan dan desa. Tetapi mengingat penelitian ini hanya difokuskan pada kinerja perangkat desa maka tentu perangkat kelurahan tidak menjadi bagian dari populasi dalam penelitian ini. Pengamatan awal menunjukkan bahwa di Kecamatan Glagah terdapat 72 orang perangkat desa. Dengan demikian populasi dalam penelitian ini adalah sejumlah 72 orang. Rincian selengkapnya jumlah perangkat desa dan kelurahan di Kecamatan Glagah disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.1 Jumlah perangkat desa dan kelurahan di Kecamatan Glagah

No.	Nama Desa / Kelurahan	Status	Jumlah Perangkat
-----	-----------------------	--------	------------------

			Desa / Kelurahan
1	Bakungan	Kelurahan	8
2	Banjarsari	Kelurahan	8
3	Rejosari	Desa	7
4	Olehsari	Desa	8
5	Glagah	Desa	8
6	Paspan	Desa	10
7	Kenjo	Desa	8
8	Kemiren	Desa	9
9	Tamansuruh	Desa	11
10	Kampunganyar	Desa	11
Jumlah perangkat kelurahan			16
Jumlah perangkat desa			72

Sumber: Data sekunder tahun 2016

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang diambil oleh peneliti untuk dijadikan sasaran penelitian atau responden (Sugiyono, 2009:91). Meskipun sampel hanyalah sebagian saja dari populasi tetapi kesimpulan yang diperoleh dari sampel itu dapat diberlakukan untuk populasi. Namun demikian ada syarat yang harus dipenuhi, yaitu bahwa sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar representatif atau mewakili.

Mengingat jumlah perangkat desa di desa-desa di Kecamatan Glagah yang menjadi populasi berjumlah kurang dari 100 maka dapat diambil semuanya sebagai sampel. Selain itu juga untuk memperkecil kesalahan generalisasi. Hal ini sebagaimana yang dikatakan oleh Sugiyono (2009:97) bahwa makin besar jumlah sampel mendekati populasi, maka peluang kesalahan generalisasi semakin kecil dan sebaliknya makin kecil jumlah sampel menjauhi populasi, maka makin besar kesalahan generalisasi.

Dengan jumlah populasi yang kecil itu pula maka besarnya sampel dalam penelitian ini ditetapkan sama besarnya dengan jumlah populasinya, yaitu sejumlah 72 orang. Teknik penentuan sampel yang merupakan keseluruhan dari jumlah populasi ini disebut juga dengan sampling jenuh (Sugiyono, 2012:68).

### 3.4 Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2009: 39). Di dalam penelitian ini telah ditetapkan variabel sebagai berikut:

- a. Variabel bebas atau variabel independen 1 ( $X_1$ ) adalah motivasi kerja perangkat desa.
- b. Variabel bebas atau variabel independen 2 ( $X_2$ ) adalah pengambilan keputusan.
- c. Variabel terikat atau variabel dependen ( $Y$ ) adalah kinerja perangkat desa

Mengingat penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif maka variabel-variabel tersebut perlu dioperasionalkan agar dapat diukur. Operasionalisasi variabel, atau biasa disebut definisi operasional variabel bukanlah berarti menjelaskan kata-kata dalam judul secara harfiah, melainkan memberikan gambaran mengenai variabel yang akan diukur melalui sejumlah indikator.

Berdasarkan uraian-uraian teoritis pada bagian terdahulu dapat dikemukakan definisi operasional variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Variabel motivasi kerja ( $X_1$ ), merupakan atribut yang menyatakan hal-hal yang dapat menjadi pendorong untuk bekerja dari para perangkat desa sebagai responden penelitian. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Herzberg yang disebut dengan teori dua faktor. Namun demikian tidak keseluruhan unsur dalam teori Herzberg tersebut digunakan sebagai indikator, melainkan hanya unsur yang dipandang sesuai dengan kondisi perangkat desa pada umumnya.

a.1. Dimensi hygiene faktor :

- 1) Gaji atau upah yang meliputi:
  - a) Gaji atau upah yang diterima sesuai dengan tanggung jawab atau beban pekerjaan.
  - b) Kecukupan gaji untuk memenuhi kebutuhan hidup.
  - c) Ketersediaan tunjangan yang diterima sesuai dengan tanggung jawab dan beban pekerjaan
- 2) Kondisi kerja atau kondisi lingkungan yang meliputi:
  - a) Fasilitas kerja yang memadai
  - b) Lingkungan kerja yang tenang dan bersih
- 3) Supervisi yang memadai yang meliputi:
  - a) Sikap pemimpin yang tidak suka mencari-cari kesalahan bawahan
- 4) Keserasian hubungan interpersonal yang meliputi:
  - a) Hubungan yang harmonis dengan teman sejawat
  - b) Hubungan yang harmonis dengan pemimpin
  - c) Kesiediaan teman sejawat untuk membantu apabila ada kesulitan
  - d) Kesiediaan pemimpin untuk membantu apabila ada kesulitan

a.2. Dimensi non hygiene atau motivator terdiri atas indikator:

- 1) Kesempatan untuk bertanggung jawab
  - a) Adanya peluang untuk melakukan pekerjaan tanpa harus dikendalikan
  - b) Adanya peluang untuk berkreasi
- 2) Pekerjaan itu sendiri yang meliputi:
  - a) Rasa senang atau bangga terhadap pekerjaan yang dijalani
  - b) Rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani
- 3) Penghargaan yang meliputi:
  - a) Penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi
  - b) Penghargaan terhadap pegawai karena taat pada peraturan

- b. Variabel pengambilan keputusan ( $X_2$ ), merupakan atribut yang menyatakan ada tidaknya partisipasi perangkat desa dalam pengambilan keputusan. Indikator dalam variabel ini didasarkan pada kontinum pengambilan

keputusan yang merupakan kesimpulan dari pendapat beberapa teoritikus seperti Tannenbaum dan Schmidt serta Vroom dan Yetton. Variabel pengambilan keputusan dapat dioperasionalkan secara rinci sebagai berikut:

b.1. Dimensi informasi yang meliputi :

- 1) Kesiediaan pemimpin untuk berbagi informasi kepada bawahan
- 2) Kesiediaan pemimpin untuk meminta informasi kepada bawahan.

b.2. Dimensi inisiatif yang meliputi:

- 1) Kesiediaan pemimpin meminta saran, usul, gagasan kepada bawahan.
- 2) Kesiediaan pemimpin untuk menerima saran, usul, gagasan, dari bawahan tanpa harus diminta lebih dahulu.

b.3. Dimensi konsultasi yang meliputi:

- 1) Terjadinya diskusi antara pemimpin dengan bawahan
- 2) Kesiediaan pemimpin untuk mempertimbangkan saran, usul, gagasan dari bawahan.
- 3) Kesiediaan pemimpin untuk menerima apabila bawahan menyatakan pendapat yang berbeda.

c) Variabel kinerja (Y), merupakan atribut yang menyatakan performa atau unjuk kerja dari perangkat desa, yang diukur dengan indikator kinerja versi Schuler dan Dowling sebagai berikut:

c. 1. Kuantitas kerja yang meliputi :

- a) Jumlah atau target pekerjaan yang bisa diselesaikan
- b) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

c. 2. Kualitas kerja yang meliputi:

- a) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan
- b) Kemampuan memenuhi standar pekerjaan

c.3. Kerjasama yang meliputi:

- a) Kemampuan untuk bekerjasama dengan teman sejawat
- b) Kemampuan untuk bekerjasama dengan atasan
- c) Kemampuan untuk bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan pekerjaan

- c.4. Pengetahuan tentang kerja yang meliputi:
  - a) Memahami tujuan organisasi
  - b) Memahami tugas pokok dan fungsinya
  - c) Memahami tentang sasaran kerja
- c.5 Kemandirian kerja yang meliputi:
  - a) Mampu mengatasi masalah tanpa bantuan teman sejawat
  - b) Mampu membuat keputusan sendiri jika diperlukan
- c.6 Kehadiran dan ketepatan waktu
  - a) Kepatuhan terhadap ketentuan hari kerja
  - b) Kepatuhan terhadap durasi waktu kerja
- c.7 Pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi yang meliputi:
  - a) Memahami kebijakan pimpinan tentang pemerintah desa
  - b) Memahami tentang tujuan pemerintah desa
- c.8 Inisiatif dan penyampaian ide-ide yang sehat
  - a) Kemampuan untuk memberikan pandangan atau pendapat
  - b) Kemampuan untuk memunculkan alternatif pemecahan masalah

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai setting, sumber, dan cara. Adapun data yang diperlukan dalam penelitian ini diperoleh melalui beberapa metode, yaitu sebagai berikut:

#### **1) Observasi**

Observasi merupakan salah satu teknik operasional dalam mengumpulkan data yang tidak terbatas pada orang, tetapi juga pada obyek-obyek yang lain. Teknik ini digunakan apabila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Hadi menyatakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis (dalam Sugiyono, 2011:145).

Mengingat proses pengamatan dan ingatan merupakan dua hal yang penting dalam observasi, serta jumlah obyek atau responden tidak terlalu besar,

maka dalam penelitian ini akan dilakukan upaya pengamatan secara cermat terhadap obyek yang diamati secara langsung, yaitu pengamatan terhadap para perangkat desa di Kecamatan Glagah. Dalam penelitian ini peneliti melakukan observasi nonpartisipan dengan hanya mencatat, menganalisis dan kemudian membuat kesimpulan tentang perilaku perangkat desa dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Hal ini sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh Sugiyono (2011:145) bahwa dalam proses pengumpulan data dengan cara observasi dapat dilakukan secara nonpartisipan yang berarti peneliti tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat independen.

## 2) Dokumentasi

Dokumentasi merupakan sebuah cara untuk mendapatkan data-data sekunder yang diperlukan yang dapat mendukung atau memperkaya data-data primer. Teknik dokumentasi ini dapat dilakukan dengan melakukan pencatatan atau perekaman secara tertulis terhadap dokumen-dokumen baik yang tersedia di lokasi penelitian maupun di luar lokasi penelitian, yang dapat berupa tulisan maupun berupa karya. Jika diperlukan, pengumpulan atau pencarian data sekunder juga dapat dilakukan melalui penelusuran artikel-artikel atau berita yang ada di media massa.

Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini didukung dengan pengumpulan data melalui dokumen-dokumen tertentu. Dokumen yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen administrasi pemerintahan desa di seluruh desa yang ada di Kecamatan Glagah.

## 3) Angket

Angket merupakan sebuah metode pengumpulan data yang ditujukan untuk menggali data primer. Caranya dengan menyusun serangkaian daftar pertanyaan atau pernyataan untuk dimintakan respon dari responden sesuai permintaan peneliti. Serangkaian daftar pertanyaan atau pernyataan tersebut disebut dengan kuesioner. Metode angket ini mempunyai kelebihan dan kekurangan sekaligus (Bungin, 2013:135-136). Kelebihannya adalah biayanya yang relatif lebih murah, waktu yang lebih sedikit karena dapat dilakukan secara serempak, dan pengumpulan datanya lebih mudah. Sedangkan

kekurangannya antara lain tidak dapat ditujukan kepada semua orang, melainkan hanya bisa ditujukan untuk responden yang bisa baca tulis saja.

Apabila dilihat dari cara responden memberikan jawaban, angket dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu angket terbuka dan angket tertutup (Arikunto, 2010:103). Angket terbuka digunakan apabila peneliti belum dapat memperkirakan atau menduga kemungkinan alternatif yang ada pada responden sehingga angket dibuat sedemikian rupa agar responden dapat memberikan isian sesuai dengan keadaannya. Angket tertutup dibuat apabila responden tinggal memberi tanda pada kolom atau tempat yang sesuai.

Sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Arikunto tersebut, dalam penelitian ini digunakan angket tertutup mengingat indikator-indikator sebagai acuan penyusunan daftar pertanyaan sudah ditetapkan berdasarkan pada teori-teori yang ada, sehingga responden dihadapkan pada pilihan jawaban yang sudah tersedia.

### **3.6 Pengukuran Variabel**

Pengukuran variabel merupakan proses pemberian angka terhadap obyek atau fenomena menurut aturan tertentu. Pengukuran ini menjadi penting mengingat dari hasil pengukuran inilah ditentukan teknik analisis apa yang akan digunakan. Dalam penelitian ini pengukuran variabelnya akan dilakukan dengan menggunakan Skala Likert, dimana jawaban dari setiap item pertanyaan menghasilkan lima pilihan atau kategori jawaban dan diberi skor 1-5 yang menunjukkan gradasi dari sangat positif hingga sangat negatif.

### **3.7 Pengolahan Data**

Suatu data perlu untuk diolah dengan cara menyederhanakan data tersebut agar mudah dibaca dan diinterpretasikan. Mengingat penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, maka dalam proses analisis data digunakan statistik. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Hasan (2008:4) bahwa dalam ilmu pengetahuan, statistik memiliki peranan sebagai alat analisis dan interpretasi dari data kuantitatif, sehingga didapatkan suatu kesimpulan dari data-data tersebut.

Selain itu, mengingat bahwa variabel atau peubah merupakan sesuatu yang nilainya tidak tetap, maka dengan statistik, variabel tersebut dapat dijelaskan. Dengan demikian, melalui penggunaan statistik seorang peneliti juga dapat menguji apakah fenomena yang diamati memang betul-betul terjadi karena adanya hubungan sistematis antara variabel-variabel yang diteliti ataukah terjadi hanya secara kebetulan.

Namun demikian, sebelum data dianalisis perlu dilakukan pengujian terhadap kuesioner terlebih dahulu. Agar instrument penelitian dapat difungsikan secara baik, maka instrumen tersebut harus valid dan reliable. Penggunaan instrument yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data diharapkan dapat menghasilkan hasil penelitian yang valid dan reliabel pula. Pengolahan data dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas, dan analisis data.

### 3.7.1. Uji Validitas

Suatu instrument dapat dikatakan valid apabila instrument tersebut dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas merupakan sebuah cara untuk memastikan akurasi instrument sebagai alat ukur, apakah instrument tersebut dapat mengukur apa yang seharusnya diukur atau tidak. Selanjutnya, sebagaimana dikutip dalam Sugiyono (2009:143), Masrun (1979) menyatakan bahwa “.....analisis untuk mengetahui daya pembeda sering juga dinamakan analisis untuk mengetahui validitas item.” Untuk itu dapat digunakan t-test dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{S_{gab} \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

Harga t hitung perlu dibandingkan dengan harga t table. Apabila t hitung lebih besar dari t table, maka perbedaan yang ada adalah signifikan, dan instrument dinyatakan valid.

### 3.7.2. Uji Reliabilitas

Setiap alat ukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten, sehingga meskipun alat ukur tersebut digunakan untuk responden yang berbeda maka hasilnya tidak akan menyimpang jauh dengan rata-rata jawaban responden lainnya. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Sugiyono (2009:137) bahwa sebuah instrument dapat dikatakan reliabel apabila instrument tersebut digunakan untuk mengukur gejala atau obyek yang sama lebih dari satu kali akan diperoleh hasil pengukuran yang sama. Selain itu pengujian reliabilitas juga dapat dilakukan apabila data yang terkumpul belum diketahui validitasnya (Sugiyono, 2009:2). Pada umumnya apabila data itu reliable, maka terdapat kecenderungan bahwa data tersebut akan valid.

Untuk menguji apakah sebuah instrument reliabel atau tidak, dapat digunakan uji reliabilitas. Pengujian reliabilitas suatu instrument atau alat ukur penelitian dapat dilakukan dengan menggunakan teknik cronbach alpha. Cronbach alpha dapat digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen skala Likert (Usman, 2006:291). Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{k}{(k-1)} \left\{ \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

Dimana: k = jumlah item

$S_i^2$  = jumlah varians skor total

$S_i^2$  = varians responden untu item ke-i

### 3.7.3. Uji Asumsi Klasik

Data yang diperoleh dari penelitian ini dianalisis menggunakan regresi berganda mengingat jumlah variabel independennya lebih dari satu. Penggunaan metode analisis regresi berganda memerlukan uji asumsi klasik. Beberapa uji asumsi klasik yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas diperlukan untuk menguji apakah variabel bebas dan variabel terikat dalam sebuah model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah apabila memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Pengujian dilakukan dengan menggunakan Kolmogorov Smirnov (Priyatno, 2009:56), yaitu dengan melihat bagaimana penyebaran titik pada sumbu diagonal. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, sedangkan jika data menyebar jauh dari garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

## 2. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas merupakan suatu keadaan dimana antara dua variabel atau lebih pada model regresi terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna (Priyatno, 2009: 59). Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah multikolinearitas, sebab adanya multikolinearitas mengakibatkan pengaruh masing-masing variabel independen sulit dideteksi. Ada tidaknya multikolinearitas dapat dideteksi dengan melihat besarnya nilai Tolerance dan VIF (Variance Inflation Factor). Semakin kecil nilai tolerance dan semakin besar VIF maka semakin mendekati terjadinya masalah multikolinearitas.

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Selain tidak adanya masalah multikolinearitas, model regresi yang baik juga mensyaratkan tidak adanya masalah heteroskedastisitas, yaitu suatu keadaan dimana terjadi ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi, yang menyebabkan penaksir menjadi tidak efisien dan nilai koefisien determinasi akan menjadi sangat tinggi (Priyatno, 2009: 60).

### **3.7.4. Teknik analisis data dan uji hipotesis**

#### **3.7.4.1. Teknik analisis data**

Agar hipotesis yang diajukan dalam sebuah penelitian dapat terjawab, maka setelah data yang terkumpul teruji validitas dan reliabilitasnya, tahap selanjutnya adalah melakukan analisis terhadap data tersebut. Sesuai dengan yang dinyatakan oleh Sugiyono (2009:170) bahwa apabila peneliti ingin membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi, maka teknik analisis yang digunakan adalah statistik inferensial. Di sini akan digunakan analisis statistik berupa regresi, tepatnya regresi berganda. Regresi berarti peramalan, pendugaan, atau penaksiran. Dengan demikian tujuan penggunaan analisis regresi adalah untuk meramalkan atau memperkirakan nilai dari satu variabel dalam hubungannya dengan variabel yang lain.

Analisis regresi berganda dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal dua. Jelasnya, analisis regresi berganda digunakan apabila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaikaturunkan nilainya). Untuk bisa membuat ramalan melalui regresi maka harus tersedia data dari setiap variabel. Selanjutnya berdasarkan data itu peneliti harus dapat menemukan persamaan melalui perhitungan (Sugiyono, 2012:278).  
Persamaan regresi untuk dua prediktor adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana: Y = variabel terikat

a, b = koefisien regresi

X = variabel bebas

Selanjutnya untuk menghitung harga-harga a, b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> dapat menggunakan persamaan berikut:

$$\Sigma Y = an + b_1\Sigma X_1 + b_2 \Sigma X_2$$

$$\Sigma X_1Y = a\Sigma X_1 + b_1\Sigma X_1^2 + b_2\Sigma X_1X_2$$

$$\Sigma X_2Y = a\Sigma X_2 + b_1\Sigma X_1X_2 + b_2\Sigma X_2^2$$

Selanjutnya langkah-langkah dalam regresi ganda dapat dijabarkan sebagai berikut (Usman, 2006: 242-245):

1. Menulis Ha dan Ho dalam bentuk kalimat, yaitu:

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan pengambilan keputusan terhadap kinerja.

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan pengambilan keputusan terhadap kinerja.

2. Menulis Ha dan Ho dalam bentuk statistik, yaitu:

Ha :  $R \neq 0$

Ho :  $R = 0$

3. Membuat tabel penolong untuk regresi ganda, yaitu:

No.	Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	YX <sub>1</sub>	YX <sub>2</sub>	X <sub>1</sub> X <sub>2</sub>	X <sub>1</sub> <sup>2</sup>	X <sub>2</sub> <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
Res									
1									
2									
3									
n									
n=	ΣY	ΣX <sub>1</sub>	ΣX <sub>2</sub>	ΣYX <sub>1</sub>	ΣYX <sub>2</sub>	ΣX <sub>1</sub> X <sub>2</sub>	ΣX <sub>1</sub> <sup>2</sup>	ΣX <sub>2</sub> <sup>2</sup>	ΣY <sup>2</sup>

4. Memasukkan nilai-nilai ke dalam persamaan:

a.  $Y = a.n + b_1. \Sigma X_1 + b_2. \Sigma X_2$

b.  $X_1 Y = a. \Sigma X_1 + b_1. \Sigma X_1^2 + b_2. \Sigma X_1 X_2$

c.  $X_2 Y = a. \Sigma X_2 + b_1. \Sigma X_1 X_2 + b_2. \Sigma X_2^2$

5. Uji signifikansi persamaan garis regresi

$$R_{y(1,2)} = \sqrt{\frac{b_1. \Sigma X_1 Y + b_2. \Sigma X_2 Y}{\Sigma Y^2}}$$

6. Mencari F<sub>hitung</sub> dengan rumus:

$$F = \frac{R^2(n - m - 1)}{m(1 - R^2)}$$

7. Menentukan taraf signifikansinya ( $\alpha$ )

8. Menghitung F<sub>tabel</sub> dengan menggunakan rumus:

$$F_{tabel} = F_{(1-\alpha)} \text{ (dk pembilang, dk penyebut)}$$

---

masalah	
<b>Skor rata-rata dimensi</b>	3,62

---

## **BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data sebagaimana diuraikan pada bab terdahulu, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

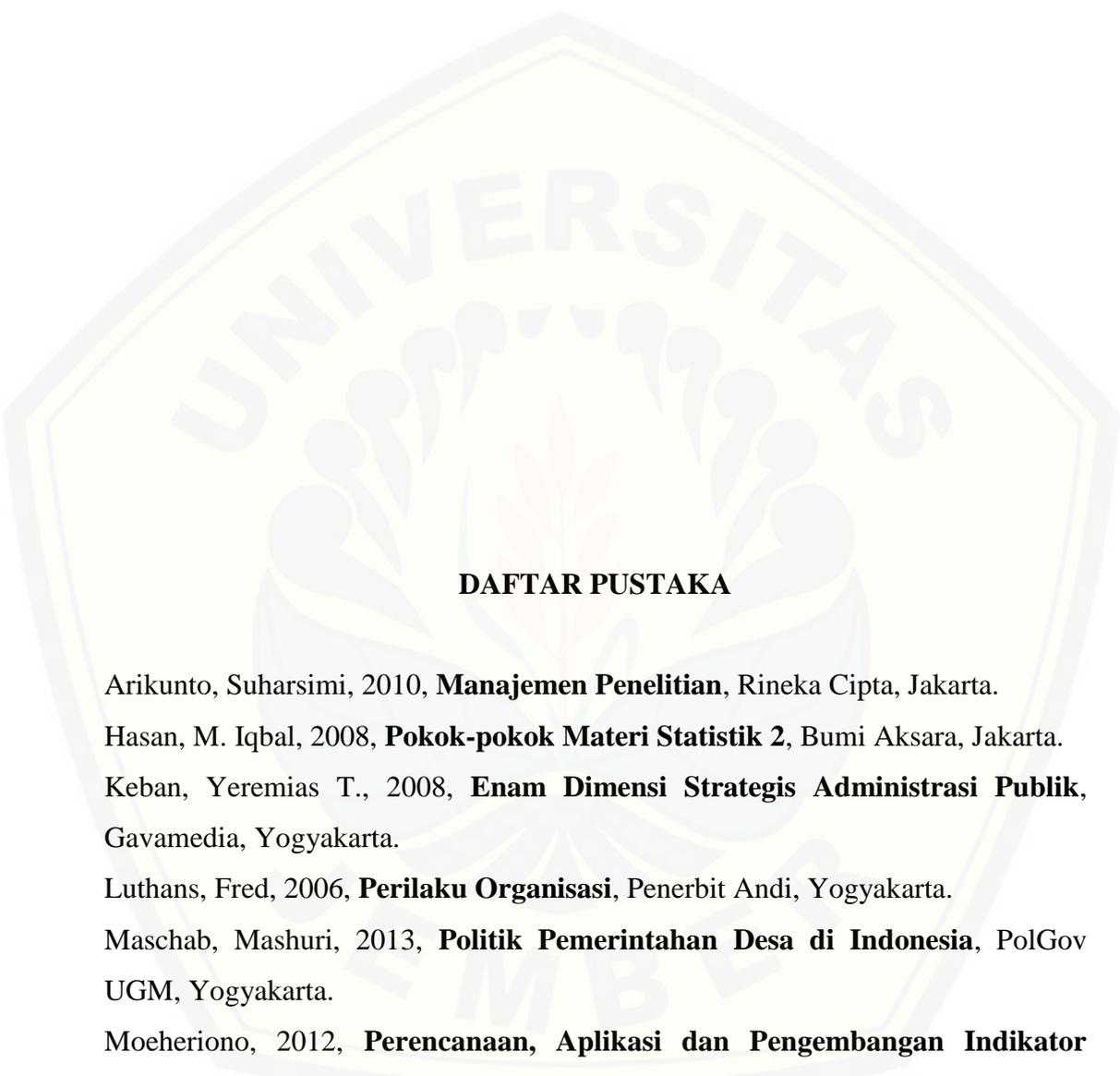
1. Hasil uji T menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari t tabel. Uji T pada variabel motivasi kerja menunjukkan hasil  $3,377 > 1,993$  dan variabel pengambilan keputusan menunjukkan hasil  $5,022 > 1,993$ . Demikian juga uji F menunjukkan bahwa nilai F hitung lebih besar dari F tabel. Uji F menunjukkan hasil  $39,573 > 2,73$ . Hal tersebut berarti bahwa variabel motivasi kerja dan variabel pengambilan keputusan berpengaruh, baik secara parsial maupun secara simultan, terhadap variabel kinerja.
2. Masing-masing variabel bebas mempunyai pengaruh secara parsial terhadap variabel kinerja, yaitu:
  - a. Variabel motivasi berpengaruh terhadap variabel kinerja sebesar 35,2%.

- b. Variabel pengambilan keputusan berpengaruh terhadap variabel kinerja sebesar 94,5%.
3. Variabel motivasi kerja dan variabel pengambilan keputusan berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja sebesar 53,4%.
4. Jika dibandingkan maka variabel pengambilan keputusan berpengaruh lebih besar terhadap variabel kinerja daripada variabel motivasi.

## 5.2 Saran

Sehubungan dengan hasil penelitian dan kesimpulan tersebut di atas, dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Jika ingin meningkatkan kinerja, dalam hal ini adalah kinerja perangkat desa, maka ada beberapa hal yang perlu dilakukan, antara lain adalah:
  - a. Perlu dipikirkan dan diusahakan cara-cara untuk lebih meningkatkan motivasi para perangkat desa, terutama oleh unsur pemerintah di tingkat yang lebih tinggi.
  - b. Pimpinan bersedia untuk memberikan peluang kepada bawahan dalam pengambilan keputusan mengingat hasil penelitian ini membuktikan bahwa keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan mempunyai pengaruh cukup besar terhadap kinerja.
2. Perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk menggali dan mengkaji faktor-faktor atau variabel-variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja, selain variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Variabel bebas dalam penelitian ini, yaitu motivasi kerja dan pengambilan keputusan, secara simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja sebesar 53,4%. Hal ini berarti ada variabel lain selain motivasi dan pengambilan keputusan yang berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Glagah yang nilainya sebesar 46,4%.



UNIVERSITAS

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2010, **Manajemen Penelitian**, Rineka Cipta, Jakarta.
- Hasan, M. Iqbal, 2008, **Pokok-pokok Materi Statistik 2**, Bumi Aksara, Jakarta.
- Keban, Yeremias T., 2008, **Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik**, Gavamedia, Yogyakarta.
- Luthans, Fred, 2006, **Perilaku Organisasi**, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Maschab, Mashuri, 2013, **Politik Pemerintahan Desa di Indonesia**, PolGov UGM, Yogyakarta.
- Moehariono, 2012, **Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU)**, Rajawali Pers, Jakarta.
- Nurcholis, Hanif, 2011, **Pertumbuhan dan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa**, Erlangga, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang **Desa**.
- Robbins, Stephen P., 2002, **Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi**, Erlangga, Jakarta.

- Sugiyono, 2009, **Metode Penelitian Administrasi**, Alfabeta, Bandung.
- Tohardi, Ahmad, 2002, **Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia**, Mandar Maju, Bandung.
- Uha, Ismail Nawawi, 2013, **Budaya Organisasi Kepemimpinan, dan Kinerja**, Kencana Prenadamedia, Jakarta.
- Wexley, Kenneth N. dan Yukl, Gary A., 1988, **Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia**, Bina Aksara, Jakarta.
- Widodo, Joko, 2001, **Good Governance**, Rineka Cipta, Jakarta.
- Widodo, Joko, 2011, **Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja**, Bayumedia Publishing, Malang.
- Winardi, J., 2002, **Motivasi dan Pemotivasian**, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Yukl, Gary A., 1998, **Kepemimpinan dalam Organisasi**, Prenhallindo, Jakarta.

Kuesioner

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PENGAMBILAN  
KEPUTUSAN TERHADAP KINERJA PERANGKAT DESA  
DI KECAMATAN GLAGAH KABUPATEN BANYUWANGI**

**PENGANTAR**

Kami adalah mahasiswa Pasca Sarjana (S2) Program Studi Magister Administrasi Universitas Jember yang akan melakukan penelitian untuk penyusunan karya ilmiah (tesis). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan pengambilan keputusan terhadap kinerja para perangkat desa dari seluruh desa di Kecamatan Glagah, Kabupaten Banyuwangi. Demi tercapainya maksud penelitian ini, kami mohon kesediaan Bapak / Ibu / Saudara untuk

mengisi daftar pertanyaan yang telah disediakan. Kami harap Bapak / Ibu / Saudara dapat memberikan jawaban yang sebenar-benarnya. Atas kesediaannya kami ucapkan terima kasih yang tidak terhingga. Semoga penelitian ini bermanfaat bagi kita semua.

Peneliti

**LENI VITASARI, S.IP.**  
NIM : 090920101014

**A. Identitas Responden**

Nama :  
Jabatan :  
Pendidikan Terakhir :

**B. Petunjuk Pengisian**

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini dengan cara memberi tanda silang (X) pada kolom yang menurut Bapak/ Ibu / Saudara paling sesuai. Isilah sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Keterangan:

SS : Sangat Sering  
S : Sering  
K : Kadang-kadang  
J : Jarang  
TP : Tidak Pernah

**C. Daftar pertanyaan**

**1. Variabel motivasi kerja (X1)**

Item	Pertanyaan	SS	S	K	J	TP
		5	4	3	2	1
X1.1	Apakah pendapatan yang diterima sesuai dengan tanggung jawab atau beban pekerjaan Saudara?					
X1.2	Apakah pendapatan yang diterima dapat mencukupi kebutuhan Saudara?					
X1.3	Apakah tunjangan yang diterima sesuai dengan tanggung jawab dan beban pekerjaan Saudara?					
X1.4	Apakah fasilitas atau peralatan kerja yang Saudara pergunakan sudah memadai?					
X1.5	Apakah lingkungan tempat Saudara bekerja tenang dan bersih?					
X1.6	Apakah pimpinan Saudara senang mencari kesalahan Saudara dalam pekerjaan?					
X1.7	Apakah hubungan Saudara dengan teman sejawat selalu harmonis?					
X1.8	Apakah hubungan Saudara dengan pimpinan selalu harmonis?					
X1.9	Apakah teman sejawat bersedia untuk membantu apabila Saudara mengalami kesulitan?					
X1.10	Apakah pimpinan bersedia untuk membantu apabila Saudara mengalami kesulitan?					
X1.11	Apakah ketika bekerja Saudara selalu dikendalikan pimpinan?					

X1.12	Apakah ada peluang bagi Saudara untuk berkreasi dalam melakukan pekerjaan?					
X1.13	Apakah Saudara merasa bangga atau senang dengan pekerjaan Saudara?					
X1.14	Apakah Saudara merasa puas dengan pekerjaan yang sudah dilakukan selama ini?					
X1.15	Apakah ada penghargaan apabila Saudara meraih prestasi tertentu?					
X1.16	Apakah ada penghargaan apabila Saudara taat pada peraturan atau ketentuan yang berlaku?					

## 2. Variabel pengambilan keputusan (X2)

Item	Pertanyaan	SS	S	K	J	TP
		5	4	3	2	1
X2.1	Apakah pimpinan bersedia memberikan informasi kepada Saudara apabila ada masalah tertentu?					
X2.2	Apakah pimpinan mau meminta informasi berupa data atau fakta kepada Saudara terkait masalah tertentu?					
X2.3	Apakah pimpinan meminta saran/ide kepada Saudara apabila ada masalah?					
X2.4	Apakah ketika Saudara berinisiatif lebih dulu untuk memberikan saran/ide pimpinan bersedia menerima?					
X2.5	Apakah pimpinan mengajak Saudara					

	berdiskusi apabila ada masalah?					
X2.6	Apakah pimpinan bersedia mempertimbangkan saran/ide yang Saudara berikan?					
X2.7	Apakah pimpinan bersedia menerima apabila Saudara menyatakan pendapat yang berbeda dengan pemikiran pimpinan?					

### 3. Variabel kinerja (Y)

Item	Pertanyaan	SS	S	K	J	TP
		5	4	3	2	1
Y1	Apakah Saudara dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target?					
Y2	Apakah Saudara dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu?					
Y3	Apakah Saudara dapat menyelesaikan pekerjaan dalam waktu lebih cepat dari yang normal?					
Y4	Apakah Saudara dapat mengerjakan tugas sesuai standar yang ada?					
Y5	Apakah Saudara dapat bekerjasama dengan teman sejawat?					
Y6	Apakah Saudara dapat bekerjasama dengan atasan?					
Y7	Apakah Saudara mampu bekerjasama dengan orang lain dalam konteks pekerjaan?					
Y8	Apakah Saudara memahami tujuan organisasi pemerintah desa?					

Y9	Apakah Saudara memahami tugas pokok dan fungsi Saudara?					
Y10	Apakah Saudara memahami sasaran kerja Saudara?					
Y11	Apakah Saudara mampu mengatasi masalah tanpa bantuan teman sejawat?					
Y12	Apakah Saudara mampu membuat keputusan sendiri jika diperlukan?					
Y13	Apakah Saudara mematuhi ketentuan 5 hari kerja?					
Y14	Apakah Saudara mematuhi ketentuan durasi atau lama jam kerja?					
Y15	Apakah Saudara memahami kebijakan pimpinan tentang pemerintah desa?					
Y16	Apakah Saudara memahami tentang tujuan pemerintah desa?					
Y17	Apakah Saudara mampu memberikan pandangan atau pendapat tentang bermacam hal dalam pekerjaan?					
Y18	Apakah Saudara mampu memikirkan dan menyampaikan alternatif pemecahan masalah?					

Tabulasi data kuesioner  
variabel X1

RES PON DEN	X1																JUM LAH	RERATA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
1	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	1	3	3	3	1	1	50	3,125
2	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	2	3	4	5	2	2	58	3,594
3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	1	1	60	3,750
4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	5	3	1	1	49	3,078
5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	1	1	56	3,484
6	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	5	4	2	2	53	3,281
7	4	1	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	1	1	52	3,234
8	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	1	3	3	3	1	1	46	2,891
9	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3	3	3	61	3,828
10	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	2	5	4	1	2	63	3,938
11	3	3	5	3	3	3	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	64	4,000
12	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5	70	4,344
13	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	3	4	4	5	5	70	4,359
14	4	3	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	3	1	62	3,844
15	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	65	4,078
16	3	3	3	3	4	3	4	5	3	3	2	3	3	3	2	3	51	3,156
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4,000
18	3	3	3	2	3	3	4	5	3	3	2	3	3	3	1	3	47	2,953
19	3	3	3	3	4	3	4	5	3	3	2	3	3	2	1	3	49	3,031
20	4	4	4	3	5	4	5	5	4	3	2	4	3	3	1	2	56	3,469
21	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	65	4,063
22	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	3	1	1	57	3,547
23	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	2	3	5	5	2	2	59	3,656
24	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	47	2,953
25	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	1	55	3,438
26	3	3	4	4	5	4	5	5	4	4	2	3	5	3	2	2	58	3,594
27	3	5	4	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	68	4,234
28	4	3	4	3	4	3	2	5	4	4	3	2	4	4	3	3	55	3,438
29	3	3	4	2	4	3	5	4	4	3	3	3	4	3	2	3	53	3,297
30	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63	3,922
31	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	4	3	3	70	4,375
32	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	3	2	2	58	3,609
33	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	5	3	2	4	59	3,672
34	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	3	2	2	65	4,063
35	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	3	70	4,391
36	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	69	4,328
37	4	4	4	4	2	4	5	5	3	5	3	2	5	4	2	4	60	3,766
38	4	3	5	4	4	4	5	5	5	5	3	3	5	4	2	1	62	3,844
39	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	1	1	53	3,313
40	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	5	5	2	1	62	3,891
41	2	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	1	2	3	3	1	47	2,906

Tabulasi data kuesioner  
variabel X1

42	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	1	3	3	1	1	52	3,234
43	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	2	1	3	3	1	1	51	3,156
44	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	1	3	3	1	1	51	3,156
45	5	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	1	1	57	3,547
46	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	1	1	52	3,266
47	3	3	4	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	5	2	1	51	3,156
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48	3,000
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4,000
50	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	2	3	5	3	1	1	62	3,859
51	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	77	4,781
52	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	59	3,688
53	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	3	3	5	3	2	1	60	3,719
54	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	72	4,500
55	3	3	3	4	4	3	3	5	2	4	2	2	4	4	1	4	52	3,219
56	4	1	5	5	4	4	5	5	5	4	4	1	4	4	1	1	56	3,516
57	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	2	2	67	4,188
58	3	3	3	4	4	3	3	5	2	4	2	2	4	4	1	4	52	3,219
59	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	1	61	3,781
60	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	2	2	62	3,875
61	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	2	2	67	4,188
62	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	2	4	4	1	1	55	3,422
63	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	61	3,797
64	4	3	5	3	4	4	5	5	5	5	3	4	5	3	1	1	59	3,703
65	4	3	5	3	4	4	5	5	5	5	3	4	5	4	4	3	65	4,078
66	4	3	5	3	4	4	5	5	5	5	3	4	5	3	1	1	59	3,703
67	4	3	5	3	4	4	5	5	5	5	3	4	5	4	2	1	61	3,828
68	4	3	5	3	4	4	5	5	5	5	3	5	5	4	3	3	65	4,078
69	4	3	5	3	4	4	5	5	5	5	3	4	5	3	1	1	59	3,703
70	4	3	5	3	4	4	5	5	5	5	3	4	5	3	1	1	59	3,703
71	4	3	5	3	4	4	5	5	5	5	3	4	5	3	1	1	59	3,703
72	4	3	5	3	4	4	5	5	5	5	3	4	5	3	1	1	59	3,703

Tabulasi data kuesioner variabel X2

RESPONDEN	X2							JUMLAH	RERATA
	1	2	3	4	5	6	7		
1	5	4	4	4	4	4	4	29	4,143
2	4	5	3	2	4	3	4	25	3,571
3	4	4	3	4	4	4	3	26	3,714
4	5	5	4	4	4	4	4	30	4,286
5	3	4	3	3	3	3	3	22	3,143
6	5	5	4	4	4	4	4	30	4,286
7	4	4	3	3	4	4	4	26	3,714
8	4	4	4	4	4	4	4	28	4,000
9	5	4	4	5	5	4	3	30	4,286
10	5	4	4	5	5	4	3	30	4,286
11	5	5	5	4	5	5	5	34	4,857
12	5	4	4	5	5	5	5	33	4,714
13	5	4	4	5	5	5	4	32	4,571
14	4	4	4	4	3	4	3	26	3,714
15	5	4	4	4	4	4	3	28	4,000
16	4	3	3	2	3	3	3	21	3,000
17	4	5	5	5	5	4	5	33	4,714
18	3	3	3	3	2	3	3	20	2,857
19	3	3	2	3	3	3	3	20	2,857
20	5	4	4	4	5	5	3	30	4,286
21	5	5	4	4	4	4	4	30	4,286
22	4	3	3	3	3	3	3	22	3,143
23	3	3	3	3	3	3	3	21	3,000
24	3	3	3	3	3	2	3	20	2,857
25	4	5	4	3	3	4	4	27	3,857
26	4	3	2	3	3	3	3	21	3,000
27	3	4	3	4	3	4	3	24	3,429
28	5	4	4	4	5	2	4	28	4,000
29	4	4	4	3	4	3	3	25	3,571
30	4	4	4	4	4	4	4	28	4,000
31	5	5	4	4	3	4	3	28	4,000
32	5	5	4	4	5	5	5	33	4,714
33	4	4	5	4	5	5	5	32	4,571
34	4	4	4	4	5	4	4	29	4,143
35	5	3	3	4	5	5	4	29	4,143
36	5	5	5	5	5	5	4	34	4,857

RESPONDEN	X2							JUMLAH	RERATA
	1	2	3	4	5	6	7		
37	5	5	5	4	4	4	3	30	4,286
38	4	4	4	4	4	4	4	28	4,000
39	3	3	3	3	3	3	4	22	3,143
40	3	4	3	3	3	3	3	22	3,143
41	3	3	4	2	3	4	4	23	3,286
42	3	3	3	2	4	4	3	22	3,143
43	4	2	3	3	5	5	3	25	3,571
44	4	3	3	4	5	4	3	26	3,714
45	3	3	3	3	4	4	3	23	3,286
46	3	3	3	3	3	3	3	21	3,000
47	5	3	4	3	4	4	3	26	3,714
48	4	4	4	3	4	3	3	25	3,571
49	4	4	4	4	4	4	4	28	4,000
50	5	4	4	4	5	4	4	30	4,286
51	4	5	5	4	4	5	5	32	4,571
52	4	4	4	4	4	4	4	28	4,000
53	4	4	3	4	4	3	3	25	3,571
54	4	4	4	4	5	4	4	29	4,143
55	5	4	4	3	4	3	3	26	3,714
56	4	4	4	3	4	4	4	27	3,857
57	5	4	4	3	4	5	5	30	4,286
58	5	4	4	3	4	3	3	26	3,714
59	5	4	4	3	4	3	3	26	3,714
60	5	4	4	4	5	4	4	30	4,286
61	5	4	4	3	4	5	5	30	4,286
62	4	4	3	3	3	4	4	25	3,571
63	5	5	4	4	5	5	4	32	4,571
64	4	4	4	4	4	5	5	30	4,286
65	4	4	4	3	4	5	5	29	4,143
66	4	4	4	5	5	5	5	32	4,571
67	4	4	4	4	4	5	5	30	4,286
68	4	4	3	4	4	5	5	29	4,143
69	4	4	4	4	4	5	5	30	4,286
70	4	4	4	4	4	5	5	30	4,286
71	4	4	4	5	5	5	5	32	4,571
72	4	4	4	5	5	5	5	32	4,571

Tabulasi data kuesioner variabel Y

RESPONDEN	Y																		Jumlah	RERATA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	66	3,674
2	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	65	3,626
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	71	3,924
4	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	3	3	5	4	4	4	3	3	69	3,819
5	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	64	3,563
6	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	3	3	5	4	4	4	5	5	73	4,041
7	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	69	3,824
8	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	65	3,619
9	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	63	3,494
10	4	4	4	4	5	4	3	5	5	5	1	4	4	4	4	5	3	4	72	3,998
11	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	1	4	5	4	5	5	4	4	75	4,167
12	4	3	3	4	5	5	3	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	3	72	3,978
13	4	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	4	76	4,233
14	3	3	3	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	73	4,061
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	74	4,111
16	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55	3,065
17	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	77	4,265
18	3	3	3	3	4	5	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	54	3,017
19	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	52	2,887
20	3	4	3	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	73	4,059
21	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	3	76	4,244
22	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	62	3,430
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	57	3,167
24	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	59	3,270
25	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	74	4,130
26	3	3	3	4	3	4	3	4	5	5	3	3	2	4	4	4	3	3	63	3,519
27	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	67	3,748
28	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	71	3,933
29	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	61	3,374
30	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	65	3,628
31	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	79	4,369
32	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	3	78	4,319
33	4	4	3	3	5	5	4	4	5	5	2	4	5	4	5	5	4	4	75	4,167
34	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	76	4,196
35	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	82	4,561
36	3	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	77	4,302
37	5	4	3	4	4	4	5	3	5	4	3	4	5	4	4	4	3	4	72	4,000
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4,000
39	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	69	3,859

RESPONDEN	Y																		Jumlah	RERATA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
40	4	3	3	4	5	3	4	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	4	75	4,170
41	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	70	3,878
42	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	71	3,917
43	4	3	3	3	4	4	4	4	2	2	5	4	4	3	3	2	2	3	59	3,272
44	4	4	3	4	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	63	3,496
45	4	3	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	5	5	4	75	4,180
46	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	2	62	3,441
47	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	81	4,494
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54	3,000
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4,000
50	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	77	4,304
51	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	77	4,252
52	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	78	4,320
53	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	67	3,737
54	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	81	4,485
55	3	3	2	4	3	4	3	5	5	5	2	3	5	4	4	4	4	4	67	3,731
56	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	71	3,954
57	5	4	4	3	4	3	3	5	5	3	2	4	5	4	4	5	3	4	69	3,857
58	3	3	2	4	3	4	3	5	5	3	2	3	5	4	4	5	3	4	65	3,598
59	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	67	3,704
60	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	68	3,802
61	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	75	4,185
62	3	3	3	2	2	2	3	4	4	2	3	3	5	3	2	3	2	4	53	2,928
63	4	4	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	78	4,320
64	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	75	4,176
65	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	5	78	4,307
66	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	75	4,176
67	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	75	4,176
68	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	75	4,176
69	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	75	4,176
70	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	75	4,176
71	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	75	4,176
72	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	75	4,176

## Validitas X1

Reliability		Notes
Output Created		21-Apr-2016 18:35:22
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	72
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1.6 x1.7 x1.8 x1.9 x1.10 x1.11 x1.12 x1.13 x1.14 x1.15 x1.16 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR /SUMMARY=TOTAL MEANS.
Resources	Processor Time	00:00:00.062
	Elapsed Time	00:00:00.064

[DataSet2]  
 Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

	N	%
Cases		
Valid	72	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	72	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.832	.852	16

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x1.1	3.83	.712	72
x1.2	3.44	.729	72
x1.3	4.10	.675	72
x1.4	3.78	.791	72
x1.5	4.08	.622	72
x1.6	3.83	.504	72
x1.7	4.39	.703	72
x1.8	4.51	.650	72
x1.9	4.06	.803	72
x1.10	4.15	.763	72
x1.11	3.01	.847	72
x1.12	3.42	.946	72
x1.13	4.29	.759	72
x1.14	3.64	.657	72
x1.15	2.12	1.210	72
x1.16	2.18	1.248	72

Inter-Item Correlation Matrix

	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	x1.11	x1.12	x1.13	x1.14	x1.15	x1.16
x1.1	1.000	.307	.357	.283	.222	.589	.300	.066	.189	.177	.261	.188	.378	.171	.188	.098
x1.2	.307	1.000	-.032	.418	.290	.511	.098	-.043	-.043	.079	.172	.238	.144	.163	.367	.328
x1.3	.357	-.032	1.000	.252	.249	.504	.661	.559	.718	.655	.490	.289	.577	.176	.157	-.088
x1.4	.283	.418	.252	1.000	.524	.577	.208	.225	.131	.384	.257	-.063	.274	.250	.250	.141
x1.5	.222	.290	.249	.524	1.000	.449	.279	.276	.272	.269	.078	.227	.186	.178	.248	.053
x1.6	.589	.511	.504	.577	.449	1.000	.544	.265	.406	.397	.402	.237	.461	.241	.312	.071
x1.7	.300	.098	.661	.208	.279	.544	1.000	.543	.510	.387	.204	.240	.418	.034	.041	-.113
x1.8	.066	-.043	.559	.225	.276	.265	.543	1.000	.322	.521	.089	.128	.377	.111	.150	.249
x1.9	.189	-.043	.718	.131	.272	.406	.510	.322	1.000	.538	.123	.173	.343	.039	.022	-.305
x1.10	.177	.079	.655	.384	.269	.397	.387	.521	.538	1.000	.127	.184	.506	.055	.254	.104
x1.11	.261	.172	.490	.257	.078	.402	.204	.089	.123	.127	1.000	.291	.344	.288	.507	.264
x1.12	.188	.238	.289	-.063	.227	.237	.240	.128	.173	.184	.291	1.000	.456	.223	.397	.126
x1.13	.378	.144	.577	.274	.186	.461	.418	.377	.343	.506	.344	.456	1.000	.271	.144	.003
x1.14	.171	.163	.176	.250	.178	.241	.034	.111	.039	.055	.288	.223	.271	1.000	.430	.235
x1.15	.188	.367	.157	.250	.248	.312	.041	.150	.022	.254	.507	.397	.144	.430	1.000	.722
x1.16	.098	.328	-.088	.141	.053	.071	-.113	.249	-.305	.104	.264	.126	.003	.235	.722	1.000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.678	2.125	4.514	2.389	2.124	.504	16

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	55.01	43.394	.427	.481	.824
x1.2	55.40	43.765	.374	.507	.826
x1.3	54.75	41.965	.628	.891	.814
x1.4	55.07	42.544	.459	.621	.822
x1.5	54.76	43.929	.435	.453	.824
x1.6	55.01	43.028	.700	.744	.815
x1.7	54.46	43.125	.464	.630	.822
x1.8	54.33	43.634	.448	.656	.823
x1.9	54.79	43.660	.339	.697	.828
x1.10	54.69	42.018	.536	.723	.817
x1.11	55.83	41.831	.489	.727	.820
x1.12	55.43	42.051	.404	.518	.826
x1.13	54.56	41.856	.558	.588	.816
x1.14	55.21	44.280	.366	.353	.827
x1.15	56.72	38.091	.559	.804	.816
x1.16	56.67	42.056	.265	.757	.842

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
58.85	47.906	6.921	16

## Validitas X2

### Reliability

		Notes
Output Created		21-Apr-2016 18:44:41
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	72
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=X2.1 X2.2 X2.3 X2.4 X2.5 X2.6 X2.7 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR /SUMMARY=TOTAL MEANS.
Resources	Processor Time	00:00:00.094
	Elapsed Time	00:00:00.086

[DataSet3]

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	72	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.856	.858	7

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	4.19	.705	72
X2.2	3.94	.669	72
X2.3	3.74	.650	72
X2.4	3.67	.769	72
X2.5	4.06	.767	72
X2.6	4.01	.813	72
X2.7	3.82	.793	72

Inter-Item Correlation Matrix

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7
X2.1	1.000	.501	.544	.433	.579	.339	.190
X2.2	.501	1.000	.646	.429	.281	.286	.406
X2.3	.544	.646	1.000	.498	.510	.460	.480
X2.4	.433	.429	.498	1.000	.629	.503	.385
X2.5	.579	.281	.510	.629	1.000	.540	.410
X2.6	.339	.286	.460	.503	.540	1.000	.681
X2.7	.190	.406	.480	.385	.410	.681	1.000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.919	3.667	4.194	.528	1.144	.035	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	23.24	11.253	.564	.518	.844
X2.2	23.49	11.465	.553	.539	.845
X2.3	23.69	10.948	.709	.571	.826
X2.4	23.76	10.577	.649	.492	.832
X2.5	23.38	10.491	.672	.597	.828
X2.6	23.42	10.387	.642	.576	.833
X2.7	23.61	10.804	.572	.560	.844

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
27.43	14.418	3.797	7

## Validitas Y

### Reliability

#### Notes

Output Created		21-Apr-2016 19:00:19
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	72
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=X3.1 X3.2 X3.3 X3.4 X3.5 X3.6 X3.7 X3.8 X3.9 X3.10 X3.11 X3.12 X3.13 X3.14 X3.15 X3.16 X3.17 X3.18 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR /SUMMARY=TOTAL MEANS.
Resources	Processor Time	00:00:00.062
	Elapsed Time	00:00:00.038

[DataSet3]

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	72	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.903	.907	18

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X3.1	3.71	.568	72
X3.2	3.62	.592	72
X3.3	3.18	.589	72
X3.4	3.72	.510	72
X3.5	4.25	.746	72
X3.6	4.25	.645	72
X3.7	3.85	.597	72
X3.8	4.08	.687	72
X3.9	4.38	.701	72
X3.10	4.10	.772	72
X3.11	3.25	.783	72
X3.12	3.79	.473	72
X3.13	4.44	.767	72
X3.14	3.96	.516	72
X3.15	4.17	.692	72
X3.16	4.14	.657	72
X3.17	3.58	.687	72
X3.18	3.65	.653	72

Inter-Item Correlation Matrix

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	X3.11	X3.12	X3.13	X3.14	X3.15	X3.16	X3.17	X3.18
X3.1	1.000	.592	.454	.446	.341	.125	.199	.135	.243	.226	.071	.663	.399	.247	.233	.224	.226	.179
X3.2	.592	1.000	.520	.444	.407	.249	.234	.251	.344	.327	.205	.623	.372	.363	.430	.245	.372	.423
X3.3	.454	.520	1.000	.216	.280	.065	.240	.275	.141	.240	.206	.491	.194	.257	.132	.189	.188	.311
X3.4	.446	.444	.216	1.000	.370	.386	.229	.228	.414	.535	.141	.516	.320	.438	.493	.369	.429	.214
X3.5	.341	.407	.280	.370	1.000	.688	.435	.289	.411	.397	.060	.589	.418	.394	.518	.331	.399	.354
X3.6	.125	.249	.065	.386	.688	1.000	.430	.080	.288	.262	.098	.451	.285	.328	.474	.150	.270	.142
X3.7	.199	.234	.240	.229	.435	.430	1.000	.134	.307	.308	.264	.335	.335	.528	.335	.163	.255	.187
X3.8	.135	.251	.275	.228	.289	.080	.134	1.000	.636	.516	.039	.228	.490	.606	.356	.567	.373	.536
X3.9	.243	.344	.141	.414	.411	.288	.307	.636	1.000	.687	-.122	.282	.629	.667	.595	.620	.592	.565
X3.10	.226	.327	.240	.535	.397	.262	.308	.516	.687	1.000	.029	.326	.378	.683	.523	.556	.609	.347
X3.11	.071	.205	.206	.141	.060	.098	.264	.039	-.122	.029	1.000	.333	.047	.305	-.026	.014	.223	.172
X3.12	.663	.623	.491	.516	.589	.451	.335	.228	.282	.326	.333	1.000	.414	.426	.366	.321	.379	.310
X3.13	.399	.372	.194	.320	.418	.285	.335	.490	.629	.378	.047	.414	1.000	.475	.416	.463	.490	.481
X3.14	.247	.363	.257	.438	.394	.328	.528	.606	.667	.683	.305	.426	.475	1.000	.493	.641	.507	.416
X3.15	.233	.430	.132	.493	.518	.474	.335	.356	.595	.523	-.026	.366	.416	.493	1.000	.537	.504	.348
X3.16	.224	.245	.189	.369	.331	.150	.163	.567	.620	.556	.014	.321	.463	.641	.537	1.000	.505	.442
X3.17	.226	.372	.188	.429	.399	.270	.255	.373	.592	.609	.223	.379	.490	.507	.504	.505	1.000	.583
X3.18	.179	.423	.311	.214	.354	.142	.187	.536	.565	.347	.172	.310	.481	.416	.348	.442	.583	1.000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.896	3.181	4.444	1.264	1.397	.131	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	66.42	48.303	.449	.624	.901
X3.2	66.50	47.014	.592	.600	.897
X3.3	66.94	48.560	.397	.447	.902
X3.4	66.40	47.821	.580	.515	.898
X3.5	65.87	45.322	.626	.664	.896
X3.6	65.87	47.801	.443	.629	.901
X3.7	66.28	48.006	.460	.504	.901
X3.8	66.04	46.548	.549	.622	.898
X3.9	65.75	45.035	.706	.785	.893
X3.10	66.03	44.760	.659	.698	.895
X3.11	66.87	49.688	.169	.485	.912
X3.12	66.33	47.634	.660	.720	.896
X3.13	65.68	45.122	.627	.553	.896
X3.14	66.17	46.592	.754	.790	.894
X3.15	65.96	45.702	.640	.592	.895
X3.16	65.99	46.324	.606	.618	.897
X3.17	66.54	45.519	.666	.623	.895
X3.18	66.47	46.591	.577	.593	.897

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
70.12	52.167	7.223	18

Uji Reliabilitas

Reliability

Notes

Output Created		21-Apr-2016 11:35:06
Comments		
Input	Data	E:\PENELITIAN DOSEN\leni.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	72
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=X1 Y X2 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR /SUMMARY=TOTAL MEANS.
Resources	Processor Time	00:00:00.047
	Elapsed Time	00:00:00.072

[DataSet1] E:\PENELITIAN DOSEN\leni.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	72	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.787	.824	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1	58.82	6.851	72
Y	70.08	7.265	72
X2	27.43	3.797	72

**Inter-Item Correlation Matrix**

	X1	Y	X2
X1	1.000	.603	.549
Y	.603	1.000	.676
X2	.549	.676	1.000

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	52.111	27.431	70.083	42.653	2.555	488.566	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	97.51	104.507	.633	.401	.714
Y	86.25	89.937	.707	.534	.636
X2	128.90	159.779	.686	.489	.752

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
156.33	240.085	15.495	3

Uji Normalitas

NPar Tests

Notes

Output Created		21-Apr-2016 11:40:32
Comments		
Input	Data	E:\PENELITIAN DOSEN\leni.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	72
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=RES_1 /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time <sup>a</sup>	00:00:00.172
	Elapsed Time	00:00:00.164
	Number of Cases Allowed	196608

a. Based on availability of workspace memory.

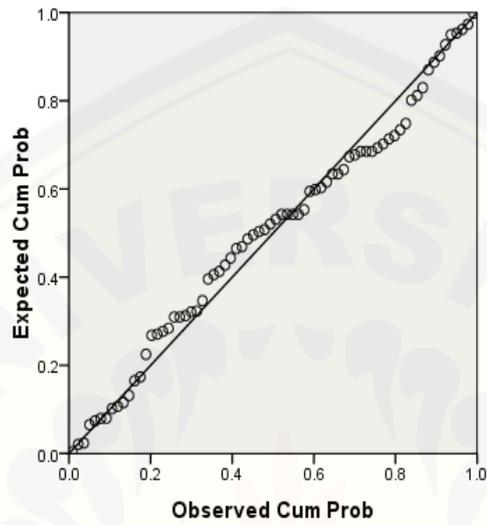
[DataSet1] E:\PENELITIAN DOSEN\leni.sav

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		72
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.95818227
Most Extreme Differences	Absolute	.082
	Positive	.082
	Negative	-.071
Kolmogorov-Smirnov Z		.697
Asymp. Sig. (2-tailed)		.716
a. Test distribution is Normal.		

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja Perangkat Desa (Y)



## Uji Heteroskedastisitas

### Regression

[DataSet1] E:\PENELITIAN DOSEN\leni.sav

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: RES2

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.285 <sup>a</sup>	.081	.055	3.18722

a. Predictors: (Constant), X2, X1

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62.063	2	31.032	3.055	.054 <sup>a</sup>
	Residual	700.927	69	10.158		
	Total	762.990	71			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: RES2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1(Constant)	9.588	3.461		2.771	.057		
X1	.025	.066	.052	.374	.709	.698	1.432
X2	-.268	.119	-.310	-2.247	.068	.698	1.432

a. Dependent Variable: RES2

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

Model		X2	X1
1	Correlations	X2	1.000
		X1	-.549
	Covariances	X2	.014
		X1	-.004

a. Dependent Variable: RES2

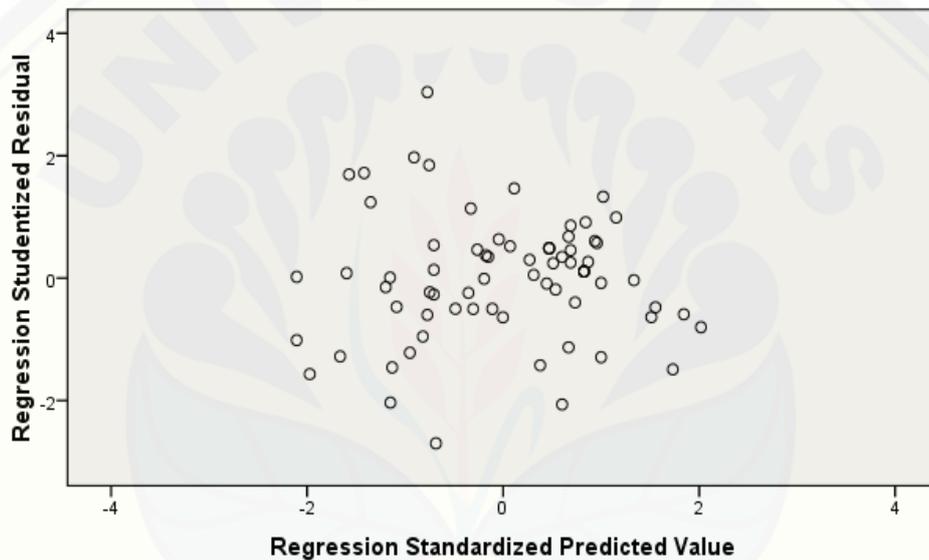
Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X1	X2
1	1	2.985	1.000	.00	.00	.00
	2	.009	17.856	.54	.01	.78
	3	.006	22.085	.46	.99	.22

a. Dependent Variable: RES2

Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Perangkat Desa (Y)



Uji Multikolinearitas

Regression

Notes

Output Created		21-Apr-2016 11:38:23
Comments		
Input	Data	E:\PENELITIAN DOSEN\leni.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	72
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS BCOV R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X1 X2 /SAVE RESID.
Resources	Processor Time	00:00:00.187
	Elapsed Time	00:00:00.157
	Memory Required	1652 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes
Variables Created or Modified	RES_2	Unstandardized Residual

DataSet1] E:\PENELITIAN DOSEN\leni.sav

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.731 <sup>a</sup>	.534	.521	5.030

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2002.066	2	1001.033	39.573	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1745.434	69	25.296		
	Total	3747.500	71			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	23.455	5.461	.332	4.295	.000	
	X1	.352	.104	.494	3.377	.001	.698
	X2	.945	.188	.332	5.022	.000	.698

a. Dependent Variable: Y

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

Model		X2	X1
1	Correlations	X2	1.000
		X1	-.549
	Covariances	X2	.035
		X1	-.011

a. Dependent Variable: Y

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X1	X2
1	1	2.985	1.000	.00	.00	.00
	2	.009	17.856	.54	.01	.78
	3	.006	22.085	.46	.99	.22

a. Dependent Variable: Y

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	58.90	80.80	70.08	5.310	72
Residual	-13.442	15.022	.000	4.958	72
Std. Predicted Value	-2.106	2.019	.000	1.000	72
Std. Residual	-2.673	2.987	.000	.986	72

a. Dependent Variable: Y

**Correlations**

**Notes**

Output Created		22-Apr-2016 16:50:16
Comments		
Input	Data	E:\PENELITIAN DOSEN\leni.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	72
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=Y X2 X1 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.202
	Elapsed Time	00:00:00.124

[DataSet1] E:\PENELITIAN DOSEN\leni.sav

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Y	70.08	7.265	72
X2	27.43	3.797	72
X1	58.82	6.851	72

**Correlations**

		Y	X2	X1
Y	Pearson Correlation	1	.676**	.603**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	72	72	72
X2	Pearson Correlation	.676**	1	.549**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	72	72	72
X1	Pearson Correlation	.603**	.549**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	72	72	72

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

## Regression

### Notes

Output Created	22-Apr-2016 16:27:21		
Comments			
Input	Data	E:\PENELITIAN DOSEN\leni.sav	
	Active Dataset	DataSet1	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data File	72	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.	
Syntax	<pre>REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X1 X2 /RESIDUALS DURBIN.</pre>		
Resources	Processor Time	00:00:00.202	
	Elapsed Time	00:00:00.171	
	Memory Required	1716 bytes	
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes	

ataSet1] E:\PENELITIAN DOSEN\leni.sav

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.731 <sup>a</sup>	.534	.521	5.030	.534	39.573	2	69	.000	1.905

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2002.066	2	1001.033	39.573	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1745.434	69	25.296		
	Total	3747.500	71			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.455	5.461		4.295	.000
	X1	.352	.104	.332	3.377	.001
	X2	.945	.188	.494	5.022	.000

a. Dependent Variable: Y

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	58.90	80.80	70.08	5.310	72
Residual	-13.442	15.022	.000	4.958	72
Std. Predicted Value	-2.106	2.019	.000	1.000	72
Std. Residual	-2.673	2.987	.000	.986	72

a. Dependent Variable: Y