

# PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BALAI KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA BANDUNG

Eko Yuliawan

STIE Mikroskil

Jl. Thamrin No. 112, 124, 140 Medan 20212

eko\_yuliawan@mikroskil.ac.id

## Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pada perusahaan Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja Bandung, Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja dengan total populasi 27 orang. Alat uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan regresi linier berganda, pengujian hipotesis dilakukan secara serempak (Uji F) dan parsial (Uji t). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja pada Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja Bandung  $Y = 0.520 X_1 + 0.364 X_2 + \epsilon$ . Atas dasar perhitungan tersebut dapat dikemukakan bahwa Kepemimpinan ( $X_1$ ) akan mempengaruhi perubahan kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 42.80% dan Motivasi Kerja ( $X_2$ ) akan mempengaruhi perubahan kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 29%. Sisanya sebesar 28.20% Kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel penelitian.

**Kata kunci :** *Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja*

## 1. Pendahuluan

Lingkungan manajemen yang semakin dinamis ini menuntut peranan kepemimpinan (*leadership*) yang menerapkan fungsi manajemen secara berkesinambungan. Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) adalah lapangan ilmu dan teknologi beserta prakteknya yang bersifat multidisipliner dalam pengendalian efek sampingan kemajuan teknologi dengan tujuan untuk menciptakan tenaga kerja yang sehat, selamat, sejahtera dan produktif. Permasalahan yang sering terlihat di Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja berdasarkan informasi serta pengamatan sementara yang dilakukan ini menunjukkan adanya kurang disiplin pegawai dalam hal absensi kehadiran baik yang sering terlambat datang maupun tidak adanya keterangan izin apabila tidak bekerja.

Di samping itu hal lainnya dikarenakan Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja para pegawainya hanya bekerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan pemerintah, sehingga dapat berdampak kepada penurunan kinerja pegawai, misalnya pegawai kurang memiliki dorongan untuk mengatasi tantangan dalam pekerjaan, kurangnya keinginan untuk maju dan berkembang, serta kurang bekerja keras dalam melaksanakan tugasnya sehingga penyaluran pelayanan kepada masyarakat yang kurang optimal. Fenomena tersebut akan sangat berpotensi menimbulkan konflik-konflik dan jika dibiarkan maka akan berpengaruh pada mekanisme operasional di lingkungan Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja Bandung, terutama kinerja pegawai yang pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat *output* yang telah ditetapkan, sehingga upaya untuk mencapai produktivitas yang optimal akan sulit diwujudkan. Dengan adanya pengaruh kepemimpinan dan dorongan motivasi yang baik diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai dan dapat meningkatkan produktivitas kerja perusahaan, sehingga dapat menjadi perusahaan yang berkinerja tinggi dan berkembang dengan baik serta memiliki nilai tambah pelayanan bagi masyarakat.

## 2. Kajian Pustaka

### 2.1 Pengertian Kepemimpinan

Definisi-definisi yang dapat dikemukakan tentang kepemimpinan di antaranya yang dikemukakan oleh Wirjana [7]:

“Kepemimpinan adalah suatu proses yang kompleks di mana seorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas, atau suatu sasaran, dan mengarahkan organisasi yang membuatnya lebih kohesif dan lebih masuk akal. Artinya pemimpin membuat orang memiliki kemauan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang tinggi, sedangkan seorang kepala menyuruh orang untuk mencapai suatu tugas atau sasaran” Wirjana [7].

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai kepemimpinan, berikut ini dikemukakan beberapa definisi dari para ahli antara lain menurut Terry yang dikutip oleh Thoha merumuskan “Kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi” Thoha [5].

### 2.2 Tipe-Tipe Kepemimpinan

Beberapa ahli berpendapat bahwa seorang pemimpin dengan pemimpin lainnya tentu berbeda dalam sifat, kebiasaan dan temperamen, watak dan kepribadiannya, sehingga tingkah laku dan gaya kepemimpinannya tentu tidak sama di antara mereka, tetapi makna dan hakekatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktifitas pegawai yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Secara singkat dapat dijelaskan mengenai gaya kepemimpinan yang akan peneliti ambil dari pendapat Hasibuan 2003 [1], yaitu:

- a) Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada tetap pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistim sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri pemimpin, bawahan tidak diikut sertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
- b) Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menimbulkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pemimpin akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang besar.
- c) Kepemimpinan Delekatif adalah apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap, dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau kekuasaan dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya sepenuhnya diserahkan kepada bawahannya. Pada prinsipnya pemimpin bersikap, menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan.

### 2.3 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri individu agar terarah untuk mencapai tujuan kerja. Menurut Wahjosumidjo 2002 [6] :

”Motivasi merupakan daya dorong sebagai hasil proses interaksi antara sikap, kebutuhan, dan persepsi bawahan dari seseorang dengan lingkungan. Motivasi timbul diakibatkan oleh faktor dari dalam dirinya sendiri disebut faktor intrinsik, dan faktor yang dari luar diri seseorang disebut faktor ekstrinsik”.

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai motivasi, berikut ini dikemukakan beberapa definisi dari para ahli, antara lain menurut Rivai: "Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu" Rivai [3].

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

## 2.4 Pengertian Kinerja

Kinerja sumber daya manusia merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi kinerja pegawai menurut Mangkunegara [2]:

"Kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya"

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai motivasi, berikut ini dikemukakan beberapa definisi dari para ahli, antara lain menurut Kusriyanto yang dikutip oleh Mangkunegara: "Perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam)" Mangkunegara [2]. Menurut Gomes yang dikutip oleh Mangkunegara "Kinerja pegawai sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas"

## 2.5 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang dikemukakan Mengginson yang dikutip oleh Mangkunegara adalah sebagai berikut:

"Penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan pemimpin untuk menentukan apakah seseorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya" Mangkunegara [2].

Menurut Sikula yang dikutip oleh Mangkunegara:  
"Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu (barang)" Mangkunegara [2].

## 2.7 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara [2] terdapat beberapa faktor kinerja sebagai standar penilaian prestasi kerja, yaitu:

- Kualitas kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan serta kebersihan
- Kuantitas kerja yang meliputi *output* rutin serta *output* non rutin (ekstra)
- Keandalan atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan
- Sikap yang meliputi sikap terhadap perusahaan, pegawai lain, pekerjaan serta kerjasama.

- Pengetahuan tentang pekerjaan.

## 2.8 Hipotesis

Menurut Sugiyono [4] 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 di peroleh melalui pengumpulan data. Dengan demikian penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut : “Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja Bandung”.

## 3. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis dan verifikatif analisis. Adapun metode deskriptif analisis adalah suatu metode penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan, memaparkan keadaan yang ada pada perusahaan berdasarkan fakta atau data yang dikumpulkan dan disusun secara sistematis, selanjutnya dianalisis untuk memperoleh kesimpulan. Sedangkan Metode verifikatif (pengujian hipotesis) membantu untuk pemahaman terhadap hubungan antar faktor yang diteliti.

### 3.1 Sumber dan Jenis Data Penelitian

1. Data primer, yaitu suatu data yang berkaitan dengan variabel yang diteliti. Dimana data ini diperoleh atau didapat dari para pegawai Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja Bandung yang dijadikan sebagai objek dari penelitian. Antara lain seperti kuisioner, yaitu suatu kegiatan yang dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang sudah dipersiapkan secara tertulis dengan menyebarkan angket dan disertai dengan alternatif jawaban yang telah disediakan.
2. Data sekunder, yaitu data yang berhubungan dengan objek penelitian. Dimana biasanya mencakup tentang sejarah perusahaan, struktur organisasi serta aktivitas perusahaan yang diperoleh dari data dan literatur yang berkaitan dengan penelitian. Antara lain seperti studi kepustakaan.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, sasaran pengambilan sampel adalah penilaian terhadap pegawai Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja Bandung yang dijadikan objek penelitian. Teknik pengumpulan data yang dipakai adalah dengan menggunakan teknik sensus di mana yang dijadikan sampel adalah seluruh pegawai Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja Bandung. Dengan metode ini maka diupayakan penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai yang ada di pegawai Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja Bandung, yaitu sebesar 27 pegawai, yang merupakan kriteria total sampling.

### 3.3 Variabel Penelitian

Seleksi variabel yang akan dikaji dalam penelitian adalah variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) sebagai independen variabel dan variabel kinerja ( $Y$ ) sebagai dependen variabel. Variabel kepemimpinan didasarkan atas pendapat House yang dikutip oleh wirjana [7], Variabel motivasi kerja didasarkan atas pendapat Poter dan Mile yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo [6].

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mengukur apa yang ingin diukur. Validitas yang digunakan pada penelitian ini adalah untuk menilai kevalidan item-item kuesioner berdasarkan hasil jawaban sikap atau persepsi responden terhadap pernyataan yang diajukan.

**Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepemimpinan**

No.	Item	Pearson Correlation	Signifikansi	Ket.
1	Pimpinan organisasi memiliki kapasitas kekuasaan yang tinggi terhadap setiap pegawainya	0.803	0.000	Valid
2	Pimpinan tidak berupaya serius dalam memfasilitasi setiap pekerjaan yang pegawai lakukan dalam organisasi	0.768	0.000	Valid
3	Pimpinan memiliki kemampuan untuk ikut serta dalam pekerjaan yang sifatnya teknis	0.839	0.000	Valid
4	Pimpinan tidak berupaya serius dalam melakukan tindakan-tindakan yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi	0.800	0.000	Valid
5	Setiap pegawai dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan jika terjadi permasalahan dalam organisasi	0.784	0.000	Valid
6	Kemampuan setiap pegawai dapat diketahui dengan baik oleh organisasi	0.809	0.000	Valid
7	Organisasi memberikan kejelasan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepada setiap pegawainya	0.851	0.000	Valid
8	Organisasi tidak memperlihatkan kejelasan dalam garis kewenangan tanggung jawab untuk setiap pegawainya	0.798	0.000	Valid
9	Setiap pegawai ikut serja dalam mendorong kelompok kerjanya untuk menyelesaikan pekerjaan	0.903	0.000	Valid

Tabel hasil uji validitas tersebut menunjukkan bahwa semua item pernyataan pada kuesioner kepemimpinan dikatakan valid, dengan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) < 0,05; yang berarti setiap item pernyataan dapat dipergunakan untuk mengukur tingkat kepemimpinan pegawai Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja Bandung.

**Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Kuesioner Motivasi Kerja**

No.	Item	Pearson Correlation	Signifikansi	Ket.
1	Saya tidak berupaya untuk memperoleh prestasi kerja terbaik di lingkungan organisasi	0.917	0.000	Valid
2	Saya menginginkan memiliki kewenangan khusus (seperti mengeluarkan surat persetujuan) di lingkungan pekerjaan saya.	0.623	0.001	Valid

No.	Item	Pearson Correlation	Signifikansi	Ket.
3	Saya tidak berorientasi untuk menjalin hubungan kekeluargaan dengan pegawai lain di luar urusan pekerjaan	0.920	0.000	Valid
4	Pekerjaan yang diberikan organisasi sesuai dengan kemampuan yang saya miliki	0.863	0.000	Valid
5	Tanggungjawab pekerjaan yang diberikan organisasi dapat saya selesaikan namun seringkali tidak tepat waktu	0.782	0.000	Valid
6	Beban pekerjaan yang diberikan organisasi dapat saya laksanakan dengan senang hati	0.732	0.000	Valid
7	Lingkungan kerja dalam organisasi, tidak mendukung setiap pekerjaan yang saya lakukan	0.774	0.000	Valid
8	Rekan kerja saya dalam organisasi tidak membantu saya jika terdapat permasalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dilakukan	0.725	0.000	Valid
9	Organisasi memberikan fasilitas yang lengkap dalam menunjang pekerjaan yang saya lakukan	0.778	0.000	Valid

Tabel hasil uji validitas tersebut menunjukkan bahwa semua item pernyataan pada kuesioner motivasi kerja dikatakan valid, dengan dengan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) < 0,05; yang berarti setiap item pernyataan dapat dipergunakan untuk mengukur tingkat motivasi kerja pegawai Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja Bandung.

**Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja**

No.	Item	Pearson Correlation	Signifikansi	Ket.
1	Saya memiliki ketepatan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan baik oleh atasan maupun organisasi	0.910	0.000	Valid
2	Saya seringkali tidak teliti dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan organisasi	0.767	0.000	Valid
3	Saya memiliki keterampilan khusus dalam mendukung penyelesaian pekerjaan	0.851	0.000	Valid
4	Saya tidak memiliki kerapihan dalam proses penyelesaian pekerjaan dibandingkan pegawai lain	0.853	0.000	Valid
5	Saya menyelesaikan tugas yang sesuai target penyelesaian dengan tepat waktu	0.826	0.000	Valid
6	Pegawai mampu menyelesaikan tugasnya dengan cepat	0.687	0.000	Valid
7	Saya seringkali mampu menyelesaikan tugas sesuai instruksi yang diberikan atasan tanpa kesalahan sedikitpun	0.758	0.000	Valid
8	Saya memiliki inisiatif dalam menyelesaikan tugas tanpa harus disuruh-suruh	0.814	0.000	Valid
9	Saya tidak memiliki kehati-hatian dalam menyelesaikan pekerjaan dibandingkan pegawai lain	0.887	0.000	Valid
10	Saya merasa rajin dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi	0.760	0.000	Valid

No.	Item	Pearson Correlation	Signifikansi	Ket.
11	Saya bersikap mendukung terhadap upaya-upaya dalam kemajuan organisasi	0.838	0.000	Valid
12	Saya seringkali menghindar untuk membantu pegawai lain dalam menyelesaikan tugasnya	0.742	0.000	Valid
13	Saya bersikap optimis dalam setiap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan	0.831	0.000	Valid
14	Saya memiliki upaya dalam mendukung pekerjaan yang sifatnya kerjasama tim	0.864	0.000	Valid
15	Saya memiliki informasi yang lengkap tentang penyelesaian tugas yang diberikan oleh organisasi	0.658	0.000	Valid
16	Saya memiliki pengetahuan yang lebih tinggi dibandingkan pegawai lain dalam menyelesaikan tugas yang diberikan organisasi	0.668	0.000	Valid

Tabel hasil uji validitas tersebut menunjukkan bahwa semua item pernyataan pada kuesioner kinerja dikatakan valid, dengan dengan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) < 0,05; yang berarti setiap item pernyataan dapat dipergunakan untuk mengukur tingkat kinerja pegawai Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja Bandung.

### 4.3. Uji Reliabilitas

Berikut ini ditampilkan tabel hasil uji reliabilitas variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja pegawai Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja Bandung, dilakukan dengan menggunakan bantuan alat pengolahan data software SPSS Versi 12, sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner**

No.	Variabel	Alpha Cronbach	Ket.
1	Kepemimpinan ( $X_1$ )	0.934	Reliabel
2	Motivasi Kerja ( $X_2$ )	0.925	Reliabel
3	Kinerja (Y)	0.957	Reliabel

Tabel hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa untuk setiap variabel penelitian yang dipergunakan telah memenuhi kategori reliabel, dengan kriteria reliabel *Alpha Cronbach* > 0.7. Hal ini memberikan informasi bahwa jawaban responden terhadap kuesioner yang dipergunakan memperlihatkan kekonsistenan, sehingga hasil perolehan skor jawaban kuesioner dapat dipergunakan dan dianalisis lebih lanjut.

### 4.4 Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja Bandung

Pada analisis jalur ini dapat dilihat hubungan antar variabel dengan istilah sebab akibat antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) sebagai variabel penyebab terhadap variabel kinerja pegawai (Y) sebagai variabel akibat, di mana antar variabel penyebab terdapat hubungan timbal balik (saling berkorelasi).



Dengan mempergunakan data hasil transformasi mempergunakan *metoda successive interval*, dan pengolahan data analisis jalur dilakukan dengan alat bantu *software SPSS Versi 12* diperoleh hasil koefisien jalur,  $\rho_{YX_1} = 0.520$  dan  $\rho_{YX_2} = 0.364$ . Koefisien korelasi antar variabel akibatnya,  $r_{X_1X_2} = 0.833$ . Koefisien determinasi,  $R^2_{YX_1X_2} = 0.718$ .

Berdasarkan hipotesis penelitian yang diajukan, dapat dirumuskan hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut:

- Ho : Tidak Terdapat pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja Bandung.  
 H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja Bandung.

Sebelum menguji hipotesis tersebut, terlebih dahulu dilakukan pengujian secara keseluruhan dengan perumusan sebagai berikut :

### 1. Pengujian Secara Keseluruhan

$$H_0 : \rho_{YX_1} = \rho_{YX_2} = 0$$

$$H_1 : \text{Sekurang-kurangnya ada sebuah } \rho_{YX_i} \neq 0 ; \text{ dimana } i = 1, 2$$

Berdasarkan hasil pengolahan data analisis jalur mempergunakan alat bantu *software SPSS Versi 12*, diperoleh nilai  $F_{hitung} = 30.579$ . Sedangkan nilai  $F_{tabel} = F_{((v1=2),(v2=27-2-1))} = F_{(2,24)} = 3.40$ . Berdasarkan kriteria pengujian jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak yang menunjukkan bahwa apabila dari hasil pengujian  $H_0$  ditolak maka  $H_1$  diterima yang berarti bahwa sekurang-kurang terdapat satu variabel penyebab berpengaruh terhadap variabel akibatnya, sehingga dilanjutkan dengan pengujian secara individu.

### 2. Pengujian Secara Individual

$$H_0 : \rho_{YX_i} = 0, \text{ (di mana } i = 1, 2)$$

$$H_1 : \rho_{YX_i} \neq 0, \text{ (di mana } i = 1, 2)$$

Pada pengujian secara keseluruhan  $H_0$  ditolak, maka dilakukan pengujian secara individual. Untuk menguji pengujian secara individual, berdasarkan hasil pengolahan data analisis jalur mempergunakan alat bantu *software SPSS Versi 12*, diperoleh nilai  $t_{hitung}$ .

Untuk variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2.653 dan untuk variabel motivasi kerja ( $X_2$ ), nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1.857. Sedangkan nilai  $t_{tabel} = t_{(0.05,27-2)} = t_{(0.05,25)} = 1.708$ . Berdasarkan kriteria pengujian jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak yang menunjukkan bahwa apabila dari hasil pengujian  $H_0$  ditolak maka  $H_1$  diterima yang berarti bahwa variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ).

Berdasarkan hasil perhitungan antar variabel dengan nilai-nilai parameter struktural, maka pengaruh dari variabel penyebab ke variabel akibat baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung dapat ditentukan sebagai berikut :



**Tabel 4.5 Hasil Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tak langsung Variabel Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

No.	X <sub>1</sub>	rX <sub>1</sub> X <sub>j</sub>	X <sub>j</sub>	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tak Langsung
1	0.520	1.000	0.520	0.270	
2	0.520	0.833	0.364		0.158
<b>Jumlah</b>				<b>0.270</b>	<b>0.158</b>
No.	X <sub>1</sub>	rX <sub>1</sub> X <sub>j</sub>	X <sub>j</sub>	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tak Langsung
1	0.364	0.833	0.520		0.158
2	0.364	1.000	0.364	0.132	
<b>Jumlah</b>				<b>0.132</b>	<b>0.158</b>

Atas dasar perhitungan tersebut dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan (X<sub>1</sub>) akan mempengaruhi perubahan kinerja pegawai secara langsung adalah sebesar 27.00% dan motivasi kerja (X<sub>2</sub>) akan mempengaruhi perubahan kinerja pegawai secara langsung adalah sebesar 13.20%. Sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja (X<sub>2</sub>) adalah sebesar 15.80% dan pengaruh tidak langsung motivasi kerja (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan (X<sub>1</sub>) adalah sebesar 15.80%.

Jumlah pengaruh langsung dan tak langsung variabel kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 42.80% dan jumlah pengaruh langsung dan tak langsung variabel motivasi kerja (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 29.00%. Besarnya pengaruh variabel lain, yaitu sebesar 28.20%, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh lain selain kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dan motivasi kerja (X<sub>2</sub>) yang cukup besar terhadap perubahan kinerja pegawai Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja Bandung. Variabel residu itu terdiri dari faktor-faktor yang tidak diteliti, seperti; kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, sistem komunikasi, dan lainnya.

#### 4.6 Kesimpulan

Koefisien jalur merupakan besarnya pengaruh dari suatu variabel penyebab ke variabel akibat di mana dalam penelitian ini pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja Bandung, sehingga diperoleh model persamaan struktural untuk diagram jalurnya, yaitu :

$$Y = 0.520 X_1 + 0.364 X_2 + \epsilon$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa untuk variabel kepemimpinan (X<sub>1</sub>) berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 42.80%, sehingga dapat dikatakan pula bahwa kenaikan variabel kepemimpinan akan berpengaruh pada kenaikan kinerja pegawai Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja Bandung. Untuk variabel motivasi kerja (X<sub>2</sub>) berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 29.00%, sehingga dapat dikatakan pula bahwa kenaikan variabel motivasi kerja akan berpengaruh pada kenaikan kinerja pegawai Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja Bandung.

Besarnya pengaruh variabel lain adalah sebesar 28.20%, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh lain selain kepemimpinan dan motivasi kerja yang cukup besar terhadap perubahan kinerja pegawai Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja Bandung. Variabel residu itu terdiri dari faktor-faktor yang tidak diteliti, seperti; kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, sistem komunikasi, dan lainnya.

**Referensi**

- [1]. Hasibuan, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- [2]. Mangkunegara, 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan Kedua, Refika Aditama, Bandung.
- [3]. Rivai, Veithzal, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Teori dan Praktek*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- [4]. Sugiyono, 2004. *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Ke-7, CV. Alfabeth, Bandung.
- [5]. Thoha, 2007. *Kepemimpinan Dalam Manajemen, Divisi Buku Perguruan Tinggi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- [6]. Wahjosumidjo, 2002. *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- [7]. Wirjana, 2006. *Kepemimpinan Dasar-dasar dan Pengembangannya*, Edisi II, ANDI Yogyakarta.