PERAN MOTIVASI KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KECERDASAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI

(Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya)

DISERTASI

Oleh:
Romualdus P. Nuhujanan
117020203111025

PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
M A L A N G
2017

DISERTASI

PERAN MOTIVASI KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KECERDASAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya)

Oleh :

ROMUALDUS P. NUHUJANAN
117020203111025

Dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal : **10 April 2017**
Dan dinyatakan memenuhi syarat

Komisi Promotor,

Prof. Dr. Eka Afnan Troena, SE
Promotor

Prof. Dr. Noermijati, SE., MTM
Ko – Promotor 1

Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE.,ME
Ko – Promotor 2

Mengetahui,
a/n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya
Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen

Prof. Dr. Armanu, SE.,M.Sc
NIP. **19540818 198303 1 004**

LEMBAR IDENTITAS PROMOTOR DAN PENGUJI

Judul	: PERAN MOTIVASI KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KECERDASAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya)
Nama Mahasiswa	: ROMUALDUS P. NUHUJANAN
Program Studi	: ILMU MANAJEMEN

KOMISI PROMOTOR

Promotor	: Prof. Dr. Eka Afnan Troena, SE
Promotor 1	: Prof. Dr. Noermijati, SE., MTM
Promotor 2	: Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE.,ME

TIM PENGUJI

Dosen Penguji 1	: Dr. Djumahir, SE., MM
Dosen Penguji 2	: Dr. Mintarti rahayu,SE., MS
Dosen Penguji 3	: Dr. Solimun, MS
Dosen Penguji Luar 1	: Prof. H. Ahmad Sonhadji, KH., MA., Ph.D
Dosen Penguji Luar 2	: Prof. Dr. Ujianto, SE

Tanggal Ujian : 10 April 2017

a.n. Dekan
Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen

Prof. Dr. Armanu, SE.,M.Sc
NIP. 19540818 198303 1 004

PERNYATAAN
ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah DISERTASI dengan judul:

"PERAN MOTIVASI KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KECERDASAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya)"

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah DISERTASI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 10 April 2017

Mahasiswa,



Nama : ROMUALDUS P. NUHUJANAN
NIM : 117020203111025
PS : DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PPS FEB UB

RIWAYAT HIDUP

Romualdus Philippus Nuhujanan, lahir di Fakfak Kabupaten Fakfak Provinsi Papua Barat, Tanggal 14 September 1970. Putra ke 12 dari 13 bersaudara, dari pasangan **Willem Nuhujanan** (Alm) dan **Hubertha Rahaded** (Almh).

Istri Rosina Renmaur**,** dikaruniai 3 orang putri: Advennie D Alva Nuhujanan (SMP), Wilhelmina K Nuhujanan (SMP), dan Tetri Bernarda Nuhujanan (SMP).

Pendidikan yang telah ditempuh: tamat SD YPPK “Fatima” di Fakfak, Tahun 1983, tamat SMP YPPK “St.Donbosco” di Fakfak, Tahun 1986, tamat SMA Negeri I di Fakfak, Tahun 1989, menyelesaikan pendidikan Strata 1 (S1) pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Jurusan Pendidikan Pancasila dan Kewargaan negara (PPKn) IKIP PGRI Malang (Sekarang Universitas Kanjuruhan Malang) Tahun 1994, menyelesaikan pendidikan Strata 2 (S2) program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Cenderawasih di Jayapura Tahun 2009.

Jabatan yang pernah dijabat di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Puncak Jaya: Kepala Seksi Sarana dan Prasarana Suku Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Puncak Jaya, Kepala Bidang Sarana dan Prasarana Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Puncak Jaya, Sekretaris Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Puncak Jaya, Kepala Bidang Pangawasan pada Inspektorat Daerah Kabupaten Puncak Jaya, Mahasiswa Tugas Belajar (S2), Kepala seksi Kepegawaian pada Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya, Sekretaris pada Badan Kepegawain dan Diklat Daerah Kabupaten Puncak Jaya, dan Staff Ahli Bupati Bidang Pemerintahan, Perundang-undangan Hukum, dan Politik Kabupaten Puncak Jaya, serta sekarang Staf pada Bidang Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya

Malang, 10 April 2017
Penulis

Romualdus Philippus Nuhujanan

UCAPAN TERIMA KASIH

Saya ucapkan banyak terima kasih serta penghargaan setinggi-tingginya atas selesainya disertasi yang berjudul: ”**Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan dan Kecerdasan Spiritual (*Spiritual* Quotient) terhadap Kinerja Pegawai (*Studi Pada Sekretariat Daerah Kabuaten Puncak Jaya*)** kepada beberapa pihak yang mendukung :

1. Rektor Universitas Brawijaya yang memberi kesempatan menerima saya untuk melanjutkan studi pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

2. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, atas segala fasilitas dan kelancaran dalam menyelesaikan studi pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

3. Prof. Dr. Armanu, SE., M.Sc., selaku Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan bimbingan dan arahan sejak dalam perkulihaan.

4. Prof. Dr.Eka Afnan Troena, SE. selaku Promotor, yang telah meluangkan waktunya dalam memberikan bimbingan dan arahan dengan penuh kesabaran, kearifan, dan ketulusan hati dalam memberikan masukan dan ide-ide cemerlang dalam proses penulisan disertasi.

5. Prof. Dr. Noermijati, SE.,MTM, selaku Co. Promotor 1, yang sudah meluangkan waktunya dalam memberikan bimbingan, arahan, dan masukan yang bermakna dengan setulus hati dalam proses penulisan disertasi.

6. Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE.,ME, selaku Co. Promotor 2, yang telah memberikan bimbingan, arahan, diskusi, dan masukan yang bermakna dalam proses penyelesaian disertasi ini.

7. Dr. Djumahir, SE., MM., selaku penguji 1, yang telah memberikan bimbingan, arahan, diskusi, dan masukan yang bermakna dalam proses penyelesaian disertasi ini.

8. Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS., selaku penguji 2, yang telah memberikan bimbingan, arahan, diskusi, dan masukan yang bermakna dalam proses penyelesaian disertasi ini.

9. Dr. Ir. Solimun.,MS., selaku penguji 3, yang telah memberikan bimbingan, arahan, diskusi, dan masukan yang bermakna dalam proses penyelesaian disertasi ini.

10. Bapak-Ibu dosen pengajar Program Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, yang telah memberikan wawasan dan bekal ilmu pengetahuan yang sangat berharga serta seluruh staf karyawan Program

Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya Malang, yang telah memberikan pelayanan dengan tulus hati selama proses pendidikan.

11. Bupati Kabupaten Puncak Jaya yang memberikan kesempatan kepada saya untuk melanjutkan pendidikan pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

12. Wakil Bupati Puncak Jaya atas bantuan, dukungan, serta perkenannya dalam memberikan informasi yang sangat berharga dalam proses penyelesaian disertasi ini.

13. Sekertaris Daerah Kabupaten Puncak Jaya atas bantuan, dukungan, serta perkenannya dalam memberikan informasi yang sangat berharga dalam proses penyelesaian disertasi ini.

14. Kepada Istri dan anak anak tercinta yang berdoa dan memberikan motivasi yang tidak putus-putusnya selama masa studi berlangsung dan dalam proses penyelesaian disertasi ini.

15. SAUDARA sekandung Carolus Y Nuhuyanan beserta istri dan anak-anaknya yang turut memberikan dukungan doa dan motivasi sepenuh hati dalam menyelesaikan studi dan disertasi ini.

16. SAUDARA sekandung Pastor Vinsen P Nuhuyanan,dan Para Pastor yang turut memberikan dukungan doa yang tidak putus-putusnya dan motivasi terutama pada masa-masa penyusunan disertasi ini.

17. Bapaku Willem Nuhujanan (Alm) dan Ibuku Hubertha Rahaded (Almh) tersayang yang telah membersarkan saya dengan segala daya dan upaya, dalam doa dan cinta kasihnya.

18. Teman-teman Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya angkatan 2011, atas seluruh kerjasama, dukungan moral, serta kebersamaannya dalam menyelesaikan studi.Pengelola Program Pascasarjana Universitas Cenderawasih sebagai pengelola kelas kerjasama yang telah memberikan pelayanan yang baik.

19. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang turut andil dalam memberikan bantuan, dorongan, serta doa dalam proses penyelesaian disertasi ini.

Demikian semoga Tuhan selalu memberkati kita semua, Amin.

Malang, 10 April 2017
Penulis

Romualdus Philippus Nuhujanan

BIODATA PENDIDIKAN

1.	Nama	:	**ROMUALDUS PHILIPPUS NUHUJANAN, S.Pd.,MM**
2.	Tempat Dan Tanggal Lahir	:	Fakfak, 14 September 1970
3.	Jenis Kelamin	:	Laki - laki
4.	Agama	:	Katolik
5.	Kewarganegaraan	:	Warga Negara Indonesia
6.	Nomor Induk Pegawai (NIP)	:	19700914 199712 1 002
7.	Pangkat Dan Golongan	:	Pembina Tk. I (IV/b) Sejak, 1 Oktober 2012
8.	Jabatan	:	Staf pada Bagian Organisasi dan Tatalaksana Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya
9.	Pendidikan	:	1. SD YPPK Fatima Fakfak, Tahun 1983 2. SMP YPPK Donbosco Fakfak, Tahun 1986 3. SMA Negeri I Fakfak, Tahun 1989 4. IKIP PGRI Malang (sekarang Universitas Kanjuruhan Malang), Tahun 1994 5. Universitas Cenderawasih (S2 Manajemen), Tahun 2009
10	Alamat	:	Jln. Kotaraja Grand Blok B No 24 Kotaraja Kota Jayapura, Provinsi Papua

ABSTRAK

Romualdus Philippus Nuhujanan, Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang, 2017. Peran Motivasi Kerja Dalam Mediasi Pengaruh Kepemimpinan Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya) Promotor: Eka Afnan Troena, Ko-promotor: Noermijati dan Ahmad Sudiro.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis peran motivasi kerja sebagai pemediasi pengaruh kepemimpinan dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai yang dilakukan pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya. Penelitian ini melibatkan responden sebanyak 89 orang pegawai dengan metode penelitian eksplanatori, yaitu menjelaskan hubungan kausal antara variabel kepemimpinan dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai yang dimediasi motivasi kerja. Tehnik pengambilan sampel dilakukan dengan cara total sampling sehingga seluruh populasi dalam penelitian ini merupakan sampel penelitian. Tehnik dalam pengumpulan data berdasarkan data primer, dengan melakukan wawancara melalui kuisioner. Tenik analisis datanya menggunakan alat analisis smartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja pegawai. Artinya bahwa pemimpin dalam menggunakan Model kepemimpinan perlu memperhatikan kemampuan kerja pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kecerdasan spritual tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Arti dari temuan ini adalah bahwa kemampuan dalam menghadapi dan melampaui permasalahan yang dihadapi pegawai belum dapat di sikapi dengan mencari jawaban yang mendasar sehingga tidak dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa dengan memberikan kesempatan pegawai mencapai prestasi yang tinggi akan mendorong pegawai untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja.

Hasil temuan lain penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan yang efektif dan kecerdasan spiritual yang tinggi diikuti dengan motivasi kerja yang tinggi mampu meningkatkan kinerja pegawai. Artinya bahwa dengan memberikan kesempatan berprestasi kepada pegawai, maka pegawai memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja pegawai. Demikian pula dengan bersusah menemukan jawaban atas permasalahan yang dihadapi maka pegawai termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya. Penelitian ini menemukan hasil bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting dalam memediasi kepemimpinan dan kecerdasan spiritual dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi kerja dalam penelitian ini berperan sebagai pemediasi penuh (full mediation).

Kata Kunci: kepemimpinan, kecerdasan Spiritual , motivasi kerja, kinerja pegawai.

Abstract:

Romualdus Philippus Nuhujanan., Eka Afnan Troeno., Noermijati., Achmad Sudiro
Program of Management, Faculty of Economy, University of Brawijaya

Leadership is truly important in the effort of increasing employees performance, as well as high spiritual intelligence which will motivate employees to do their jobs and responsibilities well and correctly, which is expected to increase the performance of employees.Urgency in paying attention to employees is also important. This study aims at analyzing the role of working motivation as the mediatorof the influence of leadership and spiritual intelligence on employee performance. This studywas carried out in the Regional Secretariat of Puncak Jaya Regency. 89 people were involved in this study. The data of this study are primary data, which were obtained from questionnaires and analyzed using *partially least square (PLS).* The results show that affective leadership is unable to increase the employee performance. More effective leadership followed by high working motivation is able to increase the employee performance. High spiritual intelligence is alsounable to increase employee performance. However, high spiritual intelligence followed by high working motivation is able to increase employee performance. High working motivation is able to increase the employee performance. Therefore, working motivation has a full-mediation role in the influence of leadership and spiritual intelligence influence on employee performance in the Secretariat of Puncak Jaya Regency.

Keywords: leadership, spiritual intelligence, working motivation, employee performance

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan Puji Syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, atas segala limpahan rahmat dan berkat yang diberikan-Nya, penulis dapat menyajikan disertasi yang berjudul Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Pegawai (*Studi Pada Sekretariat Daerah Kabuaten Puncak Jaya*).

Dalam penelitian ini disajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi kepemimpinan, kecerdasan spiritual, motivasi kerja dan kinerja pegawai dengan mengambil subyek kajian pada pegawai di lingkungan sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya. Berdasarkan data yang diperoleh secara umum terdiri dari 9 bagian dengan total pegawai negeri sipil berjumlah 117 orang pegawai. Sangat disadari bahwa dengan kekurang dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih fokus dalam penelitian, tetapi masih dirasakan banyak kekurangatepatan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang konstruktif agar penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi yang membutuhkan.

Malang, 10 April 2017
Penulis

Romualdus Philippus Nuhujanan

DAFTAR ISI

A. Halaman judul i
B. Halaman Pengesahan ii
C. Halaman Lembar Identitas Promototr Dan Penguji iii
D. Halaman Pernyataan Orisinalitas Disertasi iii
E. Ucapan Terima Kasih v
F. Abstrak ix
G. Abstract x
H. Kata Pengantar xi
I. DAFTAR ISI xii
J. DAFTAR TABEL xvi
K. DAFTAR GAMBAR xvii
L. DAFTAR LAMPIRAN xviii

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1. Latar Belakang 1
1.2. Rumusan Masalah 19
1.3. Tujuan Penelitian 21
1.4. Manfaat Penelitian 20

BAB II KAJIAN PUSTAKA 22
2.1. Telaah Teori 22
2.1.1. Kepemimpinan 22
(1) Fungsi Kepemimpinan 23
(2) Pendekatan Kepemimpinan 25
(3) Syarat Kepemimpinan 46
(4) Ciri-ciri Kepemimpinan yang Efektif 48
2.1.2. Kecerdasan Spiritual *(Spiritual Quotient /SQ)* 48
(1) Fungsi Kecerdasan Spiritual *(SQ)* 52
(2) Dampak Kecerdasan Spiritual terhadap kinerja 53
2.1.3. Motivasi Kerja 59
(1) Pendekatan Teori Motivasi 60
(2) Tujuan Pemberian Motivasi 66
2.1.4. Kinerja Pegawai 67
(1) Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kinerja 68
(2) Penilaian Kinerja 71
(3) Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai 72

2.2. Penelitian Terdahulu 74

BAB III MODEL KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS 85

3.1. Kerangka Pikir 85

3.2. Kerangka Konsep Penelitian 87

3.3. Hipotesis Penelitian 90

3.3.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai 91

3.3.2. Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Pegawai .. 92

3.3.3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja..... 92

3.3.4. Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Motivasi Kerja..... 93

3.3.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai..... 94

3.3.6. Peran Motivasi Kerja sebagai mediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai 96

3.3.7. Peran Motivasi Kerja sebagai mediasi pengaruh Kecerdasan spiritual terhadap Kinerja Pegawai 97

3.4. Definisi operasional Variabel Penelitian..... 98

3.4.1. Variabel Kepemimpinan (X_1) 98

3.4.2. Variabel Kecerdasan Spiritual (X_2) 99

3.4.3. Variabel Motivasi Kerja (Y_1) 100

3.4.4. Variabel Kinerja Pegawai (Y_2) 100

BAB IV METODE PENELITIAN 103

4.1. Rancangan Penelitian 103

4.2. Lokasi Penelitian 104

4.3. Populasi dan Sampel 104

4.3.1. Populasi 104

4.3.2. Sampel 105

4.4. Teknik Pengumpulan Data 105

4.5. Instrumen Penelitian 106

4.6. Teknik Analisa Data 108

4.6.1. Persiapan Pengolahan Data 108

4.6.2. Penyajian Data 108

4.7. Uji Instrumen Penelitian. 109

4.7.1. Uji Validitas Instrumen 109

4.7.2. Uji Reliabilitas Instrumen..... 110

4.7.3. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen..... 110

4.8. Metode Analisa Data. 112
4.8.1. Metode Statistik Deskriptif..... 112
4.8.2. Metode Statistik Inverial..... 113

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN 117
5.1. Kondisi Umum..... 117
5.2. Responden Penelitian..... 117
5.3. Presepsi Responden terhadap Masing-masing Variabel..... 120
5.3.1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan (X_1) 121
5.3.2. Deskripsi Variabel Kecerdasan Spiritual (X_2) 123
5.3.3. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (Y_1)..... 124
5.3.4. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y_2) 126
5.4 Hasil Pengujian asumsi..... 128
5.4.1. Uji Validitas Konstruk 128
5.4.2. Uji Reliabilitas Konstruk 131
5.4.3. Pengujian *Outer* Model (*Measurement Model*)..... 132
(1) Variabel Kepemimpinan..... 132
(2) Variabel Kecerdasan Spiritual..... 133
(3) Variabel Motivasi Kerja 135
(4) Variabel Kinerja Pegawai..... 136
5.4.4. Analisis Deskriptif dan loading faktor 137
(1) Faktor pembentuk variabel Kepemimpinan 137
(2) Faktor pembentuk variabel Kecerdasan Spiritual 139
(3) Faktor pembentuk variabel Motivasi Kerja..... 140
(4) Faktor pembentuk variabel Kinerja Pegawai 141
5.4.5. Hasil Uji Model Struktural 142
5.4.6. Hasil Uji Hipotesa Pengaruh Langsung..... 143
5.4.7. Hasil Pengujian Hipotesa Pengaruh Tidak Langsung 145
5.5. Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Struktural..... 146
5.6. Pembahasan Hasil Penelitian 151
5.6.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai..... 151
5.6.2. Pengaruh Kecerdasan Spitirual terhadap Kinerja Pegawai154
5.6.3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja 157
5.6.4. Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Motivasi Kerja . 159
5.6.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai 161

5.6.6. Peran Motivasi Kerja sebagai Mediasi Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai 162
5.6.7. Peran Motivasi Kerja sebagai Mediasi Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerj Pegawai 165
5.7. Temuan Penelitian 167
5.8. Implikasi Penelitian 168
5.8.1. Implikasi Teoritis 168
5.8.2. Implikasi Praktis 169
5.9. Keterbatasan Penelitian 170

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN 172

6.1. Kesimpulan 172
6.2. Saran - Saran 173

Daftar Pustaka 175

DAFTAR TABEL

Tabel	1.1	*Research Gap* Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai	16
Tabel	2.1	Tingkat IQ Seseorang	60
Tabel	3.1	Variabel, indikator dan Item	112
Tabel	4.1	Tabel Eselon III, IV dan Staf/Non Eselon pada Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya	114
Tabel	4.2	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	119
Tabel	5.1	Responden berdasarkan Usia, Tingkat Pendidikan, Masa kerja, Jabatan, Agama dan Status	126
Tabel	5.2	Distribusi Frekwensi variabel Kepemimpinan (X_1)	129
Tabel	5.3	Distribusi Frekwensi variabel Kecerdasan Spiritual (X_2)	130
Tabel	5.4	Distribusi Frekwensi Variabel Motivasi Kerja (Y_1)	132
Tabel	5.5	Distribusi Frekwensi Variabel Kinerja pegawai (Y_2)	134
Tabel	5.6	Hasil Uji Linieritas	136
Tabel	5.7	Hasil Uji Validitas	137
Tabel	5.8	Hasil Uji Reliabilitas	139
Tabel	5.9	Konstruk Variabel Kepemimpinan	140
Tabel	5.10	Konstruk Variabel Kecerdasan Spiritual	141
Tabel	5.11	Konstruk Variabel Motivasi Kerja	142
Tabel	5.12	Konstruk Variabel Kinerja Pegawai	143
Tabel	5.13	Hasil pengujian variabel kepemimpinan	145
Tabel	5.14	Hasil pengujian variabel kecerdasan spiritual	146
Tabel	5.15	Hasil pengujian variabel motivasi kerja	148
Tabel	5.16	Hasil pengujian variabel kinerja pegawai	150
Tabel	5.17	*Goodness of fit Model*	151
Tabel	5.18	Hasil Uji Hipotesisi Pengaruh Langsung	152
Tabel	5.19	Hasil uji pengaruh tidak langsung	154
Tabel	5.20	Hasil Konversi diagram Jalur	155

DAFTAR GAMBAR

Gambar	2.1	Model Fiedler	29
Gambar	2.2	Level perilaku yang diserap pada teori kepemimpinan situasional	30
Gambar	2.3	*Path-goal theory*	33
Gambar	2.4	*Leadership Grid*®	34
Gambar	2.5	Paternalisme / Maternalisme	36
Gambar	2.6	Oportunisme	36
Gambar	2.7	Kepemimpinan Transaksional	38
Gambar	2.8	Dampak Kepemimpinan Transformasional	40
Gambar	2.9	Domain Kepemimpinan	40
Gambar	2.10	*Leadership Continuum Model*	42
Gambar	2.11	Sintesa Teori Motivasi	75
Gambar	3.1	Kerangka Pikir Penelitian	98
Gambar	3.2	Model Kerangka Konsep Penelitian	101
Gambar	5.1	Diagram Jalur Pengaruh Langsung	153

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner

Lampiran 2 Hasil analisis *try out* kuisioner

Lampiran 3 Analisis Deskriptif

Lampiran 4 Pengujian Linieritas

Lampiran 5 Analisis PLS

Lampiran 6 Hasil Uji *Inderect* model

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan arus globalisasi mengharuskan semua pihak baik secara individu maupun kelompok untuk terus berkompetisi dalam percaturan dunia. Sudah tidak dapat disangkal lagi, bahwa siapa yang memiliki kemampuan untuk bersaing, akan tetap bertahan. Sedang yang tidak memiliki kemampuan akan terpinggirkan atau menjadi penonton saja. Sejalan dengan perkembangan arus globalisasi tersebut, tuntutan pemerintah agar pegawai dari tingkat pusat sampai ke daerah untuk terus meningkatkan kemampuannya agar mampu memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat. Pelayanan pemerintahan harus terus ditingkatkan. Oleh karena itu dalam penyelenggaraan pemerintahan memerlukan orang-orang yang mampu dan mau melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk berperan serta dalam kegiatan pembangunan dan kemasyarakatan secara berdaya guna dan berhasil guna.

Pemanfaatan sumberdaya manusia yang baik dan tepat merupakan jalan terbaik untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan di masa mendatang. Karena kompenen utama dalam organisasi adalah sumber daya manusia. Manusia merupakan perencana dan sekaligus pelaku aktif dalam setiap aktivitas baik dalam maupun di luar organisasi. Dengan kata lain kekuatan organisasi adalah orang-orang yang berada dalam organisasi tersebut yang merupakan aset yang tak ternilai harganya.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan sumber daya aparatur negara yang bertugas memberikan layanan kepada masyarakat secara profesional, jujur

adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan dalam landasan kesetiaan dan ketaatan pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Kedudukan dan peran PNS di Indonesia sangatlah penting dalam menjalankan roda pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Oleh karena itu penyelenggaraan pemerintahan memerlukan orang-orang yang memiliki integritas yang tinggi.

Otonomi khusus yang diberikan pemerintah pusat kepada pemerintah Provinsi Papua, menuntut agar memberikan pelayanan dan akselerasi pembangunan, serta memberdayakan seluruh masyarakat Papua guna melaksanakan OTSUS itu dengan baik dan berhasil. Untuk kepentingan tersebut maka diperlukan sumber daya manusia aparatur pemerintah yang baik dan siap serta mau melaksanakannya.

Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya, dalam tugas pokok dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan di Kabupaten, adalah melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan masyarakat, pembinaan administrasi, organisasi dan tatalaksana serta menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah. Guna menjalan tugas dan fungsi tersebut diperlukan pengetahuan, ketrampilan yang sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Menurut Karhi (1997) tuntutan pelaksanaan pelayanan harus dapat dipenuhi oleh aparatur negara dan harus dapat mengikuti perkembangan masyarakat sekaligus memiliki kemampuan profesional yang tinggi. Demikian pula, untuk mencapai tujuan tersebut membutuhkan sumber-sumber daya yang berkualitas baik material maupun sumberdaya manusia (Swastha, 2007:125).

Agar aktifitas pemerintahan berjalan dengan baik, harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan ketrampilan cukup serta berusaha untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik dan benar sehingga menghasil kinerja yang baik. Keberhasilan dalam memberikan pelayanan, maka publik akan menilai kinerja baik atau buruk, baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

Dalam pencapaian kinerja yang baik, dibutuhkan pemimpin yang mampu dan mau bekerja sama dalam organisasi dan memiliki tanggung jawab serta integritas yang tinggi agar mampu mengelolah sumber-sumber daya yang ada terutama sumber daya manusia sebagai penggerak utamanya. Artana (2012) menyampaikan bahwa salah satu faktor yang turut memengaruhi kinerja adalah kepemimpinan. Hal yang sama dikatakan oleh Carmeli *et al.* (2013) kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi, sebab pada umumnya masyarakat menilai bahwa keberhasilan suatu organisasi dikaitkan dengan kualitas dan perilaku sumber daya manusianya baik sebagai pemimpin maupun bawahan.

Agar dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan dan produktivitas, tentu saja berbagai pihak yang terkait dalam organisasi harus memerhatikan kebutuhan pegawai agar kinerja pegawai dapat meningkat. Kinerja pegawai yang tinggi akan dapat terwujud apabila orang-orang yang terlibat dalam organisasi berkesesuaian pandangan dan pemikiran, kepemimpinan yang sesuai, motivasi yang kuat untuk mewujudkan tujuan organisasi, sehingga mereka menjalankan tugas-tugas pekerjaaan sehari-hari dilandasi oleh rasa tanggung jawab yang tinggi.

Sejalan dengan pelayanan pada Sekretariat Daerah (SETDA) perlu dan terus ditingkatkan, sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku dan dengan adanya pemahaman untuk peningkatan kinerja pegawai. Fakta menunjukkan bahwa, pemerintah daerah melalui satuan perangkat daerah yang ada telah memberikan berbagai bantuan guna menunjang pelaksanaan pekerjaan, diantaranya memberikan kendaraan dinas untuk para pejabat eselon II, III dan IV, bus antar jemput pegawai setiap hari kerja serta penyediaan rumah dinas untuk pegawai. Dengan penyediaan bantuan penunjang tersebut diharapkan pegawai disiplin dalam bekerja dan terus meningkatkan kinerjanya.

Kenyataan praktis, yang merupakan hal yang tidak perlu terjadi bahwa masih sering ditemukan pegawai yang kurang disiplin, tidak masuk kantor tepat waktu, tidak bekerja pada waktu kerja atau memanfaatkan waktu kerja untuk hal-hal yang lain (main game, urusan pribadi dan bercerita), kurang fokus dalam pekerjaan, lambat dalam melaksanakan pekerjaan, menunggu perintah dari atasan, kurang berinisiatif dalam kerja sehingga lambat memberikan laporan hasil pekerjaan. Femonena lain yang sering terjadi, pegawai meninggalkan tempat tugas berbulan-bulan sekalipun telah diberikan tanggung jawab dalam menduduki jabatan. (Wonda, 2013). Hal ini mengakibatkan sering ditemukan adanya penyampaian laporan yang terlambat oleh beberapa bagian dan juga pekerjaan yang kurang efisien (Kepala Inspektorat, 2013). Permasalahan lain yang masih sering dijumpai adalah masih juga ada pegawai yang tidak masuk kerja dengan alasan yang kurang jelas tanpa laporan ke pimpinan atau ke tempat kerja, keluar kantor dengan tujuan pribadi pada jam kerja, walaupun pemimpin berada di tempat. Di sisi lain pemimpin memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pendapat dalam pengambilan keputusan dan

pendelegasian tugas dan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan kapasitas pegawai dan berupaya untuk menjalin komunikasi dengan bawahan berupa pelaksanaan pertemuan dengan seluruh pegawai dalam upaya pemecahan masalah-masalah yang dihadapi dan pekerjaan yang akan dilaksanakan.

Wonda (2013) dalam penelitian pada Pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Puncak Jaya, yang bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Hasil menunjukkan bahwa beberapa faktor yang memengaruhi rendahnya kinerja adalah rendahnya motivasi dari pimpinan terhadap bawahan, tanggung jawab yang rendah, pengawasan dari pemimpin rendah, kurang adanya ketegasan dari pimpinan, disiplin rendah, tidak nyaman dengan lingkungan kerja, sumber daya manusia rendah dalam bekerja, dan sistim manajemen yang tidak cukup baik. Menyimpulkan bahwa kinerja pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Puncak Jaya tidak cukup efektif. Demikian pula penelitan yang dilakukan Kasiati (2015) yang berjudul *Effect Of Leadership Style , Internal Communication And Cultural Organization Of The Department Of Transportation District Employee Performance Puncak Jaya,* hasil menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Puncak Jaya.

Keberhasilan organisasi menujukkan capaian kinerja yang baik. Untuk capaian kinerja yang baik, membutuhkan orang-orang yang memiliki kemampuan, kecakapan dan ketrampilan, serta memiliki kecerdasan spiritual yang didukung motivasi kerja yang tinggi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Salman, (2011), untuk mengetahui persepsi tentang gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh manajer di sebuah perusahaan swasta di Pakistan serta

pengaruhnya gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, dengan sampel dari 102 karyawan yang bekerja dalam kapasitas yang berbeda menunjukkan bahwa manajer dalam *Shakarganj Mill* Ltd. yang sudah terbiasa dalam menggunakan gaya kepemimpinan trasformasional serta gaya kepemimpinan transaksional. Hasil yang dibuktikan terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan. Hasil yang sama juga dilakukan oleh Xiao-Dong and Zhong, (2013) bahwa kepemimpinan berpegaruh positif terhadap kinerja pegawai demikian pula Cools (2010) yang mendapat data primer dengan menyebarkan kuisioner pada pegawai sebuah perusahaan keuangan di Spanyol yang tersebar di 216 cabang perusahaan pengaruh yang besar yaitu mencapai 61% dari hubungan dan pengaruh antar variabel. Penelitian yang berjudul "*The leadership effects of performance measurement and culture organisation compensation on motivation"* hasil penelitian menemukan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Kinerja akan meningkat apabila pemimpin memiliki kemampuan untuk mengarahkan yang bisa diterima oleh bawahan, mampu memberikan motivasi dengan memperhatikan lingkungan baik internal maupun eksternal organisasi. Hasil penelitian dilakukan oleh Maharani (2013), pada bank Syariah Mandiri di Malang, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional secara langsung memengaruhi kinerja pegawai.

Namun demikian, tidak semua kajian empiris mendukung pernyataan bahwa pemimpin yang efektif memberikan dampak pada kinerja pegawai. Hasil penelitian yang berbeda oleh Nguyen dan Nguyen (2014) yang berjudul *"The Influence of Leadership behaviors on Employee Performance in the Context of*

Software Companies in Vietnam", yang melakukan penelitian pada perusahaan *software* di Vietman dengan menggunakan sampel sebanyak 304 pegawai yang di *interview* dengan menggunakan kuisioner diaplikasikan melalui uji EFA dan *multiple regression* data *processing*, menunjukkan hasil kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pendapat yang lain dikemukakan oleh Lee *et al*. (2013), Indrayanto dan Noermijati, (2014) dalam penelitian yang berjudul *"A case study of transformational leadership an para-police performance in Indonesia",* temuannya kepemimpinan transformasional tidak langsung mempengaruh kinerja pegawai.

Menjadi seorang pemimpin bukanlah hal yang mudah. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dan pemahaman yang kuat terhadap situasi baik situasi lingkungan internal maupun situasi lingkungan eksternal organisasi. Dengan demikian kepemimpinan yang diterapkan boleh dapat mengakomodir semua kebutuhan baik kebutuhan pemimpin, bawahan dan organisasi. Maka dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan di atas rata-rata baik itu kecerdasan intelektual (*Intelligence Quotient*), kecerdasan emosional (*Emotional Quotient*), kecerdasan spiritual (*Spiritual Quotient*) dan kecerdasan dalam menghadapi situasi yang sulit (*Adversity Quotient*). Kecerdasan tersebut harus ada dalam kepemimpinan seseorang secara berimbang. Misalnya dalam menghadapi tekanan lingkungan yang selalu bergejolak dan sulit, dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu memberikan keputusan dalam situasi sulit tersebut (dalam Muhammad, 2005:20)

Berdasarkan hasil penelitian Esmaiil (2014) menyatakan bahwa untuk keberhasilan pemberdayaan pegawai, perlu mengetahui pegawai yang memiliki kecerdasan spiritual, sebab pegawai yang memiliki kecerdasan spiritual yang

tinggi, akan bekerja dengan penuh pengabdian dan tanggung jawab. Kecerdasan spiritual yang ada pada setiap individu merupakan suatu kemampuan yang dapat membantu seseorang untuk mengembangkan dirinya secara utuh, sehingga dapat menerapkan nilai-nilai positif. Potensi dari dalam diri inilah yang perlu digali dan dikembangkan agar menghasilkan kinerja yang baik bagi pegawai. Penjelasan Ginanjar yang dituliskan oleh Artha, (2014) menjelaskan bahwa konsep kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual merupakan pemberi kontribusi yang komplit untuk mencapai kesuksesan hidup.

Selain itu sebagai PNS yang melayani kepentingan masyarakat, juga harus memiliki etika, baik dalam kehidupan berorganisasi maupun bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Apalagi secara normatif telah diregulasikannya dalam peraturan perundang-undangan tentang kepegawaian (Gumelar, 2012). Berkaitan dengan itu, Bupati Puncak Jaya Ibo (2012), mengingatkan pegawai negeri sipil harus disiplin, dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.

Penelitian yang berhubungan dengan kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh Tischer, *et al.* (2002); Shah and Ellahi, (2012) menyatakan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Selain berpengaruh terhadap kinerja, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual juga memengaruhi kepuasan kerja (Milliman, *et al.* (2003); Sy *et al.* (2006); Moore and Casper, (2006); Hajj and Dagher, (2010); Yahyazadeh and Lotfi (2012). Demikian pula penelitian Trihandini (2005), menemukan hasil bahwa kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumberdaya manusia.

Koohbanani, *et al.* (2013) menyatakan bahwa kecerdasan spiritual mempunyai pengaruh terhadap motivasi pegawai pada *high school*.

Kecerdasan spiritual lebih kepada kebutuhan dan kemampuan manusia untuk menemukan arti dan menghasilkan nilai melalui pengalaman yang dihadapi. Zohar dan Marzhall (2000), menjelaskan bahwa kecerdasan spiritual juga memegang peranan besar dalam kesuksesan seseorang dalam bekerja. Keberhasilan hidup seseorang ditentukan pendidikan formalnya 15%, sedangkan 85% lagi ditentukan oleh sikap mental atau kepribadiannya (Goleman dalam Mangkunegara (2010). Sekalipun kecerdasan spiritual tidak berkaitan dengan agama, penelitian yang dilakukan oleh Koenig dan rekan-rekannya yang telah dipublikasihkan *Oxford University Press* dalam buku *Handbook of Religion and Health*, menyatakan bahwa orang yang rajin dan tekun melaksanakan ajaran agamanya, memiliki tingkat kecerdasan spiritual yang tinggi, dibandingkan dengan orang yang tidak menjalankan agama, Saragih (2013). Pendapat hampir serupa, Bupati Puncak Jaya, Ibo, (2012) mengatakan seiring dengan terus bergulirnya roda pemerintahan maka masyarakat harus mengimbangi dengan peningkatan ahlak pribadi yang mencerminkan sikap dan perilaku orang tersebut dalam situasi apapun.

Manusia diberikan potensi oleh Allah untuk menggunakannya dalam mengelolah bumi sehingga memberikan kebahagiaan bagi manusia itu sendiri. Sumberdaya alam yang melimpah membutuhkan manusia untuk mampu mengekspresikan semua potensi yang dimilikinya. Ekspresi manusia akan muncul ketika dia dapat menyingkronkan antara emosi, perasaan dan otak. Kecerdasan spritual mengajarkan orang untuk dapat mengekspresikan dan memberikan makna untuk setiap tindakan, sehingga mereka ingin menunjukkan

penampilan yang baik, kecerdasan spiritual melibatkan rasa makna dan memiliki nilai dalam hidup “makna dalam arti kehidupan kesucian” pemahaman yang seimbang dari nilai material, dan berharap dunia yang lebih baik. Wiersma (2002), hasil penelitiannya menyatakan bahwa orang yang membawa makna spiritual dalam karyanya akan merasa hidup dan karyanya lebih bermakna. Kecerdasan spiritual adalah dasar dari keyakinan pribadi dan peran yang dimainkan oleh keyakinan dalam reaksi oleh seseorang dan bentuk kehidupan (Esmaiil, 2014). Vegan (2003) menyatakan kecerdasan spiritual membuat pikiran jernih, menghubungkan pikiran ke keberadaan, dan membantu individu untuk membedakan realitas dan halusinasi. Selain itu Zohar dan Marzhall (2000) menjelaskan juga bahwa kecerdasan spiritual memegang peranan terbesar kesuksesan seseorang dalam bekerja. Seseorang yang merasakan kebahagiaan dalam bekerja akan berkarya lebih baik. Hasil survei dalam majalah SWA (Maret, 2007) menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai spiritual dalam perusahaan mampu meningkatkan produktivitas.

Buzan (2009), mengatakan kecerdasan spiritual merupakan hal yang sangat penting untuk menjadikan seseorang pribadi yang inspiratif. Dengan memiliki kecerdasan spiritual yang tinggi, orang akan senang berbuat baik, senang menolong orang lain, mereka telah menemukan tujuan hidup, jadi rasa memiliki sebuah nilai yang mulia, akan merasa terhubung dengan sumber kekuatan alam semesta (menurut iman kepercayaan mereka) dan memiliki *sance of humor* yang baik.

Bupati Puncak Jaya Ibo, (2014), mengatakan “Allah Wa”, kami ada hidup dengan masyarakat dalam honai besar yang namanya Kabupaten Puncak Jaya, kami rindu adanya pemulihan Allah terjadi di kota Mulia Kabupaten Puncak Jaya,

sehingga semua orang akan melihat kemuliaan dari gunung yang tinggi Puncak Jaya. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Izadpour dan Radmehr, (2016), mengkonfirmasikan kecerdasan spiritual dapat memberikan pengaruh terhadap kewirausahaan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Rani, *et al.* (2013), menunjukkan hasil bahwa kinerja perawat dipengaruhi oleh kecerdasan spiritual. Penelitian yang berbeda dilakukan oleh Ayranci, (2011) yang berjudul ”Pengaruh Top Manajer Turki”, menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja keuangan, sedangkan kecerdasan spiritual sangat lemah memengaruhi kinerja keuangan. Secara keseluruhan kedua kecerdasan tersebut positif tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

Pemimpin yang sukses harus fleksibel dalam kepemimpinannya. Smith *et al.* (2005) dan Carron (2003), mendeskripsikan faktor sukses terpenting organisasi adalah: pemimpin, tujuan, keterampilan, fasilitas, motivasi dan inovasi, yang kesemuanya memainkan peranan kunci dalam keberhasilan organisasi. Dengan demikian pemimpin merupakan agen efektif dalam aktivitas, kesenangan, motivasi dan keyakinan diri pegawai mereka, Smoll dan Smith (1989). Hill dan Caroll (1997), mengatakan fungsi kepemimpinan yaitu; kemampuan mengarahkan (*directive*) dan memberikan dukungan (*supportive*). Peneliti berasumsi bahwa pemimpin juga perlu memahami karakteristik lingkungan baik internal maupun lingkungan eksternal seperti yang telah dijelaskan di atas yang turut memengaruhi kinerja pegawai dalam ketenangan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya guna mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wonda (2013), dikatakan oleh Mullis, (1995): bahwa studi perilaku ada melibatkan pertimbangan dari interaksi

antara struktur formal, tugas yang akan dilakukan, teknologi yang digunakan dan metode melaksanakan pekerjaan, perilaku orang, proses manajemen dan lingkungan.

Keberadaan *reset gab* dengan memasukkaan variabel motivasi kerja sebagai variabel pemediasi guna meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini diungkapkan oleh Zehir *et al.*, (2011) bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja individu. Demikian juga diungkapkan oleh Sappe *et al.* (2015), Cools (2010) Chaudhry, (2012) bahwa kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Demikian pula kecerdasan spiritual dapat meningkatkan motivasi pegawai seperti yang disampaikan oleh Sadegifar, *et al.* (2013), Koohbanani *et al.,* (2013) bahwa kecerdasan spiritual pemimpin mampu meningkatkan motivasi pegawai. Dengan motivasi kerja yang tinggi diharapkan akan mencapai kinerja yang tinggi pula yang merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi. Robbins (2001:84) mengatakan bahwa untuk memaksimalkan motivasi, perlu mempresepsikan bahwa usaha yang dikeluarkan mengarah ke evaluasi kinerja, yang diharapkan akan mengasilkan imbalan yang dihargai.

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2001 tentang Otonomi Khusus memberikan peluang sekaligus tantangan. Seperti dikatakan bahwa pekerja yang termotivasi dianggap lebih produktif, maka upaya peningkatan motivasi kerja pegawai senantiasa dilaksanakan di Pemerintah Daerah (PEMDA) dengan memberikan kesempatan kepada pejabat eselon II, III dan IV untuk mengikuti Pendidikan dan Latihan (DIKLAT) penjenjangan, kesempatan melanjutkan pendidikan strata 1 dan strata 2 serta juga bentuk bentuk pembinaan lainnya guna meningkatkan semangat pegawai secara berkesinambungan. Asumsi publik bahwa sebagian pegawai

bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar saja. Asumsi lain yang berkembang sebagian besar pegawai bekerja karena memang mereka termotivasi untuk bekerja dan mengabdi di Kabupaten Puncak Jaya pada khususnya Sekretariat Daerah.

Program pengakuan dan penghargaan atas pencapaian kinerja pegawai diagendakan oleh pemerintah daerah dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, diantaranya adalah memberikan bonus kepada pegawai yang memberikan laporan cepat dan tepat sesuai waktu yang ditentukan. Hal ini juga dikatakan oleh Lewa dan Subowo, (2005), Sukawi, (2008), Aktar *et al.* (2011), Febriani *et al.* (2013), dalam melaksanakan tugas pegawai termotivasi juga dengan kompensasi dan gaji (Gardner *et a.l,* 2004) dan kompensasi bonus (Wheatly dan Doty, 2010).

Merupakan keharusan bagi seorang pemimpin dapat mengenali karakteristik dan psikis pegawai dengan memberikan jalan pintas menuju pencapaian prestasi kerja. Perilaku ini memiliki efek lebih baik terhadap keberhasilan pegawai dalam organisasi (Mawi dan Templin, 2004). Kinerja akan meningkat apabila pemimpin memiliki integritas yang tinggi, kemampuan mengarahkan yang bisa diterima oleh individu dalam organisasinya, mampu memainkan peran sebagai seorang pemimpin yang efektif. Karakter sangat berpengaruh terhadap motivasi seperti yang disampaikan Ghezanda (2013). Sementara Darmawan (2012), dalam penelitiannya menguji pengaruh motivasi kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai, menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja dan kemampuan kerja secara parsial maupun secara simultan berpengaruh terhadap kinerja. Temuan peneliti lain menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja pegawai, yaitu Kisworini dan Thoyib (2006), Tella, (2007) dan Usman, (2007). Hasil penelitian yang berbeda

dilakukan oleh Ferguson dan Reio (2010), Sjamsi (2006), menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil yang sama didukung oleh Noermijati (2015).

Sekretaris Daerah Kabupaten Puncak Jaya, (September 2013) mengatakan bahwa setiap pegawai dalam bekerja harus melaksanakan pekerjaan sesuai tugas pokok dan fungsinya (tupoksinya) dengan baik, dan harus tahu dari mana mengawali tugas tersebut dan menyelesaikan tugas pokok dan fungsinya dengan baik dan profesional. Setiap pegawai dituntut agar profesional dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, hal tersebut akan tercapai apabila pegawai telah memiliki dorongan/motivasi dalam bekerja, adanya pengaruh yang signifikan positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yang dikemukakan dari hasil penelitian Hayati dan Chaniago (2012); Cools (2010). Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Zehir dan Erdogan (2011), Sappe *et al.* (2015), motivasi dapat meningkatkan kinerja individu dan motivasi dapat digunakan sebagai mediasi yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai.

Organisasi merupakan wadah sekelompok orang yang mempunyai tujuan yang sama, untuk mencapai tujuan tersebut, pemimpin harus bisa menggerakkan, mengarahkan, dan memotivasi agar orang-orang yang ada di dalam organisasi dengan senang hati mau bekerja dan bekerjasama untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi. Pencapaian tujuan melalui orang-orang tersebut merupakan kunci tercapainya *company vision dan mission*, serta tujuan organisasi. Faktor yang paling penting selain keterkaitan saling menunjang antara pimpinan dan bawahan yaitu kemampuan kepemimpinan (Peter Drucker dalam Matondang, 2008). Ciri-ciri atau perangai kepemimpinan

(Siagian; 2007) yang mampu memengaruhi bawahannya agar lebih termotivasi dalam bekerja. Dalam organisasi manapun diperlukan seorang pemimpin yang berhasil atau memiliki sebuah ciri yang membedakan dengan organisasi yang kurang berhasil, yaitu perilaku kepemimpinan yang dinamis dan efektif (Luthans, 1996).

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang selalu membuka diri terhadap masukan yang bagus dan benar dari pegawai dalam persoalan yang urgent. Pemimpin yang efektif harus mempelajari secara seksama baik kebijakan pemerintah maupun prioritas organisasi itu sendiri. Agar tidak terjadi tumpang tindih dalam bekerja, pemimpin hendaknya memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan pegawai, memiliki kemampuan dan keterampilan untuk menganalisis situasi sekarang maupun mampu memprediksi masa yang akan datang, memiliki kemampuan mengidentifikasi masalah dan kebutuhan masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektifitas pekerjaan di dalam organsiasi, serta mampu memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan setra mengkonseptualisasikan ara baru untuk perubahan.

Pemimpin, dalam meningkatkan proses kerja, harus senantiasa melakukan check dan recheck program yang dijalankan oleh pegawai. Hal ini dapat dilakukan dengan supervisi unit kerja serta membina dan memberi sara-saran pesitif kepada pegawai.

Tabel 1.1: *Research Gap* Kepemimpinan dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Pegawai

Hubungan Kepemimpinan dengan kinerja pegawai		
Peneliti Terdahulu	**Hasil Penelitian**	**Research Gap**
- Salman, (2011) - Sharkie (2009) - Xiao-Dong and Zhong (2013) - Cools (2010). - Maharani (2013) - Kasiati (2015) - Nguyen; and Nguyen, (2014) - Lee *et al.* (2013) - Indrayanto dan Noermijati (2014) - Wonda (2013)	Positif, signifikan Positif, signifikan Positif, signifikan Positif, signifikan Positif, signifikan Tidak Signifikan Tidak Signifikan Tidak Signifikan Tidak Signifikan Tidak Signifikan	- Dari kajian empiris tersebut, terdapat perbedaan hasil dalam mengungkapkan hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai - Peneliti terdahulu tidak menggunakan variabel motivasi sebagai mediasi dalam mengungkapkan hubungan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
Hubungan Kecerdasan Spiritual dengan Kinerja Pegawai		
- Tischer*, et al.* (2002) - Trihandini (2005) - Shah and Ellahi, (2012), - Milliman, *et al.* (2003) - Moore and Casper, (2006); - Al Hajj and Dagher, (2010); Yahyazadeh and Lotfi, (2012) - Ayranci, (2011)	Positif, signifikan Positif, signifikan Positif, signifikan Positif, signifikan Positif, signifikan Positif, signifikan Positif, signifikan Tidak Signifikan	- Dari kajian empiris tersebut, terdapat perbedaan hasil dalam mengungkapkan hubungan antara kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai - Peneliti terdahulu tidak menggunakan variabel motivasi sebagai mediasi dalam mengungkapkan hubungan kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai

Sumber: Kajian empiris terdahulu, 2016

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan pada Tabel 1.1, terdapat perbedaan hasil penelitian terdahulu yang perlu untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. Perbedaan (*research gap*) tersebut adalah:

1. Penelitian ini mengembangkan dan memodifikasi penelitian yang dilakukan oleh Hill dan Caroll (1997) dengan menambahkan variabel memahami lingkungan dalam variabel kepemimpinan. Masih ada *research gap* pada kajian empiris terdahulu (tabel 1.1), yang saling melengkapi. Sehingga ada celah yang dapat digunakan untuk mengembangkan penelitian dengan menggunakan motivasi kerja sebagai mediasi yang dikaitkan dengan kinerja pegawai.
2. Penelitian ini menguji pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja baik secara langsung maupun dimediasi oleh motivasi kerja. Dalam penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa ada pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja (Shah and Ellahi, 2012), Milliman, *et al.* (2003); Moore and Casper, (2006); Al Hajj and Dagher, (2010); Yahyazadeh and Lotfi, (2012). Penelitian berbeda dilakukan oleh Ayranci, (2011) yang menyatakan bahwa kecerdasan spiritual tidak berpengaruh terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian ini, penelitian memasukkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan hasil kajian empiris tersebut, hubungan antar kepemimpinan dan kinerja pegawai lebih cenderung kearah positif atau kepempinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, demikian pula dengan hubungan antara kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai adalah kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Selain itu, dalam beberapa penelitian terdahulu, terlihat masih terdapat perbedaan pendapat tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai dan juga motivasi kerja. Selain itu masih sangat kurang yang mengkaji tentang pengaruh kecerdasan spiritual

terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja sebagai pemediasi antara kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai, serta motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yang menjadi dasar perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu secara umum, dan khususnya di Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya belum banyak yang melakukan penelitian serupa. Sementara, jika ditinjau secara konseptual, kepemimpinan, kecerdasan spiritual memiliki kaitan erat dengan kinerja pegawai baik secara langsung maupun dimediasi oleh motivasi kerja. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, akan menguji dan menganalisa pengaruh kepemimpinan, kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun yang di mediasi oleh motivasi kerja khususnya pada lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya.

Pemilihan lokasi Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya, didasarkan pada kenyataan dalam visi dan misi Bupati Puncak Jaya, dan juga Sekretariat Daerah yang merupakan penyusun, koordinator, pemantau, pembinaan administrasi dan aparatur pemerintah daerah harus melaksanakan tugas dan wewenangnya secara baik dan benar dalam melayani dan melaksanakan program pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Oleh karena itu diperlukan penyampaian layanan dari pegawai yang memiliki loyalitas yang tinggi, yang secara geografis sulit dijangkau dengan ibukota provinsi, dan juga lingkungan yang kurang kondusif dan sangat ekstrim; sewaktu-waktu bisa berubah.

Dari beberapa penelitian di atas, tampak jelas bahwa upaya meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan memasukkan varibel kepemimpinan dan kecerdasan spiritual serta motivasi kerja sebagai mediasi. Hal ini mendorong peneliti untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Peran**

Motivasi kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya)" dengan beberapa pertimbangan, sebagai berikut:

1. Pentingnya peranan pemimpin baik dari level bawah sampai level tertinggi sehingga perlu dikaji untuk mendapatkan satu konsep pelaksanaan kepemimpinan guna memperbaiki kinerja pegawai demi tercapainya visi dan misi organisasi khususnya sekretariat daerah Kabupaten Puncak Jaya.
2. Mendapatkan dan memberikan masukkan, pengaruh kepemimpinan, kecerdasan spiritual dan motivasi serta kinerja yang sesuai dengan lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya.
3. Secara umum belum banyak penelitian yang menyangkut kecerdasan spiritual, khususnya di lokasi penelitian, sementara hal tersebut termuat dalam visi dan misi pemerintah daerah.
4. Kajian empiris tentang kinerja pegawai, di lingkungan sekretariat daerah Kabupaten Puncak Jaya, masih kurang. Berbagai upaya untuk membangun kinerja pegawai telah dilakukan, namun kenyataanya masih kurang, sehingga merasa perlu untuk dilakukan penelitian lebih mendalam lagi untuk mengetahui akar permasalahan guna mendapatkan solusi dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini fokus pada masalah kinerja pegawai sebagai masalah utama yang menjadi tolak ukur keberhasilan organisasi. Bertolak dari fenomena-fenomena yang ada dan kajian literatur serta observasi lapangan maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai ?

2. Apakah kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja ?
4. Apakah kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap motivasi kerja ?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai ?
6. Apakah motivasi kerja berperan sebagai mediasi antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai ?
7. Apakah motivasi kerja berperan sebagai mediasi antara kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai ?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
2. Menganalisis pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai.
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja.
4. Menganalisis pengaruh kecerdasan spiritual terhadap motivasi kerja.
5. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
6. Menganalisis motivasi kerja sebagai mediasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
7. Menganalisis motivasi kerja sebagai mediasi antara kecerdasan Spiritual terhadap kinerja.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat praktis dan akademis sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis

   Bagi praktisi manajemen organisasi swasta dan pemerintah pada umumnya, dan Sekretariat Daerah pada khususnya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat terkait pembuatan kebijakan dan pengambilan keputusan dibidang kepemimpinan dan kecerdasan spiritual serta motivasi kerja yang implikasinya pada peningkatan kinerja pegawai.

2. Manfaat Teoritis

   Diharapkan memberikan temuan penelitian yang bermakna berdasarkan pengujian dan analisis serta penjelasan pada obyek penelitian terutama yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Telaah Teori

2.1.1 Kepemimpinan

Dalam organisasi baik masyarakat maupun pemerintahan, kepemimpinan seorang pemimpin merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan organisasi. Northouse (2013:5), mengatakan kepemimpinan adalah proses dimana individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melakukan tugas itu, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama, (Yukl, 2015:9). Kepemimpinan adalah "perilaku individu tertentu ... yang mengarahkan aktivitas grup untuk mencapai tujuan bersama." (Hemphill dan Coons, 1957:7). Kepemimpinan adalah "peningkatan pengaruh yeng melebihi kepatuhan mekanisme terhadap perintah rutin organisasi". (Katz dan Kahn, 1978:528). Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang ... memobilisasi ... secara institusional, politis, psikologis, dan sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi tujuan pengikutnya." (Burns, 1978:18). "kepemimpinan didasari ada dalam proses ketika satu atau lebih individu berhasil membentuk dan menentukan kehidupan orang lain." (Smircich dan Morgan, 1982). kepemimpinan adalah "proses memengaruhi aktivitas grup yang terorganisir untuk mencapai tujuan (Rauch dan Behling, 1984:46). Kepemimpinan "adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya ... untuk memulai proses perubahan evolusioner yang

lebih adaptif." (Schein, 1992:2). "Kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang secara bersama-sama, sehingga mereka memahami dan mau melakukannya." (Drath dan Palus, 1994:4). Kepemimpinan adalah "kemampuan individu tertentu untuk memengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain bisa berkontribusi demi efektivitas dan keberhasilan organisasi ..." (House *et al.,* 1999:184).

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah diagnosa pemimpin untuk menghipnotis sekelompok individu agar mau bekerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai situasi dan kondisi tertentu. Diagnosa yang mengandung pengertian berbagai hal; institusi, politik, intern maupun ekstern, kepentingan individu dan kelompok. Sedangkan yang dimaksud menghipnotis berkaitan dengan memahami, memotivasi, bertindak diluar keinginan individu yang berkaitan dengan kewajiban untuk mencapai tujuan.

(1). Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan menurut Hill dan Caroll (1997) memiliki dua dimensi, yaitu: 1) dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*directive*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya, 2) dimensi yang berkenaan dengan dukungan (*supportive)* atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan-kebijakan pemimpin.

Dari kedua dimensi tersebut secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, Terry dan Rue, (2005), yaitu :

1. Fungsi Instruktif. Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah . Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menetukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan, dan melaporkan hasilnya) dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif.
2. Fungsi Konsultatif. Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkomunikasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Konsultasi itu dapat dilakukannya secara terbatas hanya dengan orang-orang tertentu saja, yang dinilainya memiliki berbagai bahan informasi yang diperlukannya dalam menetapkan keputusan.
3. Fungsi Partisipasi. Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan sesama orang yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi ini, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpatisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi/ jabatan masing-masing,
4. Fungsi Delegasi. Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi ini mengharuskan

pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada dasarnya memberi kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang-orang lain, sesuai dengan posisi/ jabatannya, apabila diberi/ mendapat pelimpahan wewenang.

5. Fungsi Pengendalian. Fungsi ini cenderung bersifat komunikasi satu arah, meskipun tidak mustahil untuk dilakukan dengan cara komunikasi dua arah. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dengan demikian berarti fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

(2) Pendekatan Kepemimpinan

Perkembangan teori kepemimpinan mulanya dilakukan pada Tahun 1930 oleh Lippitt dan White di bawah arahan Kurt Levin di Universitas Iowa. Usaha yang dilakukan oleh kedua orang pakar ini menghasilkan tiga gaya kepemimpinan (Thoha, 2014), yakni: 1).Otokratis, pemimpin yang otoriter bertindak sangat direktif, selalu memberikan pengarahan dan tidak memberikan kesempatan untuk timbulnya partisipasi. 2).Demokratis, pemimpin yang demokratis mendorong kelompok diskusi dan pembuat keputusan, kepemimpinan ini mencoba untuk bersikap “objektif” di dalam pemberian pujian atau kritik, dan menjadi satu dengan kelompok dalam hal memberikan spirit. 3).Semaunya sendiri *(laissez faire),* gaya kepemimpinan ini memberikan

kebebasan yang mutlak pada kelompok. Pemimpin seperti ini pada hakikatnya tidak memberikan contoh-contoh kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan yang dimiliki Iowa ini cenderung lebih ke kepemimpinan yang demokratis, guna untuk memudahkan dan memberikan keleluasaan kelompok dalam bertindak dengan beberapa pengarahan dari pemimpin tersebut. Namun dalam penelitian di Iowo tersebut tidak mengungkapkan pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan tersebut pada produktivitas.

Para pakar peneliti dari Universitas Ohio sekitar Tahun 1990-an mengidentifikasikan beberapa dimensi perilaku kepemimpinan yang diuji di ratusan orang dari berbagai kalangan, antara lain; latar belakang pendidikan, militer, dan industri, menunjukan bahwa kelompok perilaku tertentu, biasa dimiliki oleh pemimpin. Seperti yang diungkapkan Stogdill (1974) dalam Northouse (2013:74), Yukl (2015) yaitu: membentuk struktur, merupakan perilaku tugas, termasuk tindakan seperti mengorganisasikan pekerjaan, memberikan struktur ke latar belakang pekerjaan, menetapkan tanggung jawab peran, dan menjadwalkan aktivitas pekerjaan. Perhatian, merupakan perilaku hubungan dan mencakup pertemanan, rasa menghargai, percaya, dan rasa menyayangi antara pemimpin dan pengikut. Dua jenis perilaku tersebut merupakan inti dari pendekatan gaya dan apa yang dilakukan pemimpin. Pemimpin memberi struktur untuk pengikut, dan mereka mengembangkan. Kedua perilaku itu tidak dianggap sebagai satu hal kontinum yang sama, tetapi sebagai dua bidang yang berbeda.

Pusat study dan survey dari Universitas Michigan, berfokus pada indentifikasi hubungan antara perilaku pemimpin, proses grup, dan ukuran

mengenai kinerja grup. Hasil Penelitian yang diringkas oleh Yukl, (2015) menemukan tiga jenis perilaku kepemimpinan; **Perilaku yang berorientasi Tugas,** bahwa para manajer yang efektif tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti bawahannya. Sebaliknya, para manajer lebih berkonsentrasi pada fungsi yang berorientasi pada tugas, seperti misalnya merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan pada bawahan, dan menyediakan perlengkapan, peralatan, serta bantuan tehnis yang dibutuhkan. Selain manajer lebih efektif memandu para bawahannya menetapkan tujuan kerja yang tinggi, tetapi realistis. **Perilaku yang berorientasi hubungan**, manajer yang efektif lebih penuh perhatian dan membantu para bawahan. Perilaku yang mendukung dan berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif mencakup tindakan untuk memperlihatkan kepercayaan dan keyakinan, bertindak ramah dan penuh perhatian, berusaha memahami permasalahan bawahan, membantu mengembangkan bawahan dan memajukan karier bawahan, selalu memberi informasi kepada bawahan, memperlihatkan apresiasi terhadap ide pada bawahan, dan memberikan pengakuan atas kontribusi dan keberhasilan bawahan.

Perkembangan teori kepemimpinan sangat pesat sekali terlihat dengan bermunculan teori kepemimpinan kontemporer yang ditinjau dari berbagai sudut pandang dan dimensi masing-masing teori oleh para ahli. Perdebatan sekitar kepemimpinan tersebut, secara umum kepemimpinan dapat dilihat dari beberapa pendekatan; pendekatan personal, dan pendekatan perilaku. Dalam pendekatan personal terdapat apa yang dikatakan pemimpin dan bukan pemimpin juga membahas pemimpin efektif dan pemimpin tidak efektif. Sedangkan pada

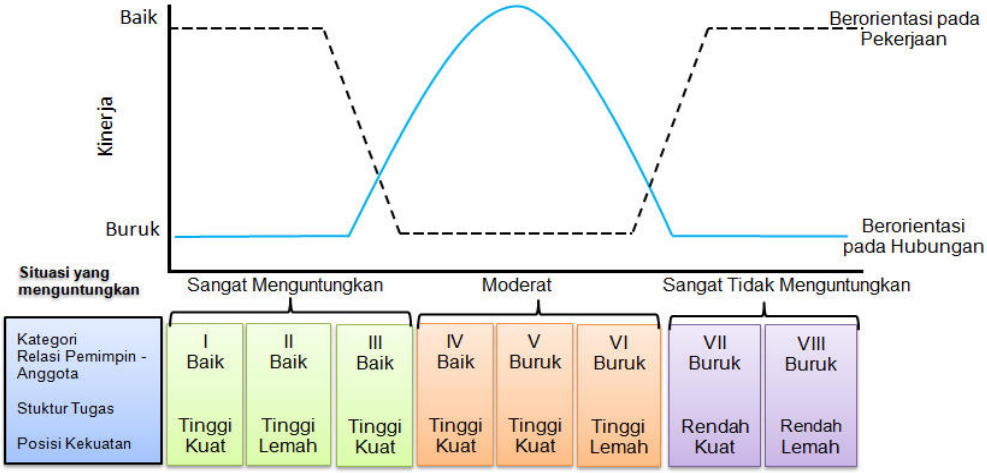
pendekatan perilaku secara garis besar terfokus pada fungsi-fungsi kepemimpinan (*leadrship functions*) dan gaya kepemimpinan (*leadership style*). Fungsi-fungsi kepemimpinan (*leadrship functions*), lebih pada fungsi yang terkait dengan tugas dan pekerjaan (*task-related functions*) dan fungsi yang terkait dengan hubungan sosial atau pemeliharaan (*group-maintanance functions*). Sementara gaya kepemimpinan lebih berorientasi pada: pekerjaan (*task-oriented or job-style*) dan orientasi pegawai atau orang-orang (*employee-oriented style*). Penelitian tentang kepemimpinan, terdapat beberapa model kepemimpinan yang akan dibahas sebagai berikut:

Model Kontigensi Fiedler menjelaskan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan banyaknya kendali serta pengawasan terhadap situasi itu. Rekan kerja paling tidak disukai (*Least Preffered Cowoker/*LPC) merupakan kuisioner untuk mengukur apakah pemimpin berorientasi pekerjaan atau relasi.

Model ini berdasarkan premis bahwa gaya kepemimpinan tertentu akan lebih efektif dalam jenis situasi yang berbeda. Kuncinya adalah dengan: (1) mendefinisikan gaya kepemimpinan dan jenis situasi yang berbeda itu; lalu (2) mengidentifikasikan kombinasi gaya dan situasi yang tepat. Fiedler mengungkapkan tiga dimensi kontigensi yang menentukan faktor-faktor kunci situasional terhadap efektifitas kepemimpinan: (1) Relasi pemimpin-anggota, tingkat keyakinan diri, kepercayaan, dan rasa hormat pegawai terhadap pemimpinnya; dinilai sebagai baik atau tidak baik. (2) Struktur tugas; tingkat dimana penugasan pekerjaan didistribusikan dan diformulasikan; dinilai sebagai tinggi atau rendah, (3) Posisi kekuatan; tingkat pengaruh seorang pemimpin atas

aktivitas seperti perekrutan, pemecatan, pendistribusian, promisi, dan peningkatan gaji; dinilai sebagai kuat atau lemah.

Dari tiga faktor tersebut jika dikombinasikan menghasilkan delapan kemungkinan situasi yang diminati atau kurang diminati bagi pemimpin, seperti pada Gambar 2.1. berikut:



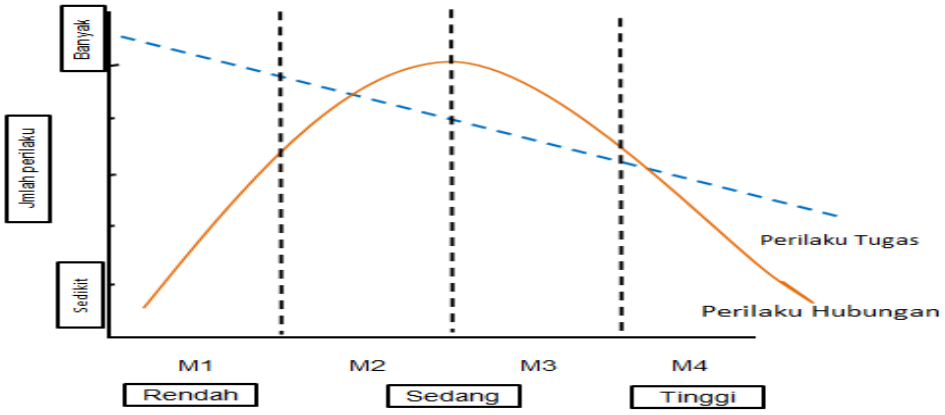
Sumber: Robbins, (2010:154)

Gambar 2.1: Model Fiedler

Situasi I, II dan III diklasifikasikan sebagai situasi yang sangat menguntungkan bagi pemimpin. Situasi IV, V, dan VI adalah situasi yang dianggap cukup menguntungkan pemimpin. Dari situasi VII dan VIII digambarkan sebagai situasi yang paling tidak menguntungkan pemimpin, (Robbins, 2010)

Teori kepemimpinan situasional dalam Hersey dan Blanchard (1997) menjelaskan perilaku yang tepat untuk tingkat kematangan bawahan yang berbeda dalam hubungannya dengan pekerjaan, bahwa bawahan dengan kematangan yang tinggi memiliki kemampuan dan kepercayaan diri untuk melakukan tugas tertentu, sedangkan bawahan dengan tingkat kematangan yang rendah tidak memiliki kemampuan dan kepercayaan diri. Menurutnya

tingkat kematangan bawahan menentukan perpaduan yang tepat antara perilaku yang berorientasi tugas dan yang berorientasi hubungan. Seorang pemimpin harus mengetahui tingkat kematangan pegawai sehingga tidak salah dalam mengunakan gaya kepemimpinan, sebagaimana dilihat dalam Gambar 2.2 berikut:



Sumber: Yukl, (2015)

Gambar 2.2: Level perilaku yang diserap pada teori kepemimpinan situasional

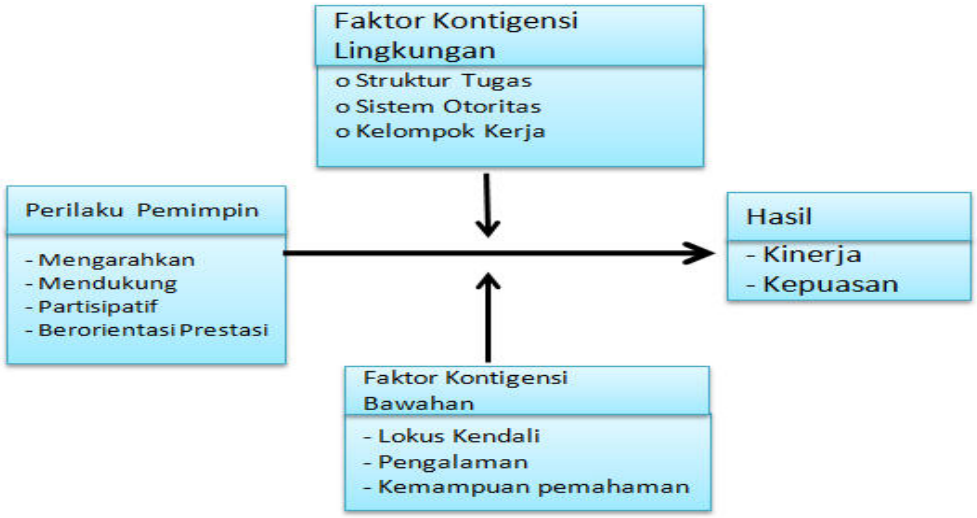
1. M1 adalah bawahan dengan tingkat kematangan rendah, pemimpin seharusnya menggunakan banyak perilaku berorientasi tugas dan bersikap tegas dalam menetapkan peran, menjelaskan standar dan prosedur, serta memantau kemajuan pencapaian tujuan,
2. M2 dan M3 adalah kematangan bawahan ke tingkat sedang, pemimpin dapat menurunkan jumlah perilaku yang berorientasi tugas dan memberikan lebih banyak perilaku yang berorientasi hubungan. Pemimpin bertindak mendukung, berkonsultasi dengan bawahan, serta memberikan pujian dan perhatian,

3. M4 adalah bawahan dengan tingkat kematangan tinggi, pemimpin menggunakan perilaku yang berorientasi tugas dan hubungan yang rendah. Pada tingkat ini bawahan memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan tanpa banyak arahan atau pantauan dari pemimpin dan memiliki keyakinan untuk bekerja tanpa banyak perilaku yang mendukung dari pemimpin.

Teori Jalur-Tujuan (*Path-goal-theory*) dikembangkan oleh Robert Hourse, teori jalur-tujuan disasarkan pada gagasan *Expectancy theory of motivation* dengan keyakinan bahwa pemimpin akan menjelaskan sebuah jalur (*path)* untuk membantu pengikutnya mengambil langkah dari posisi mereka sekarang menuju tujuan kerja yang mereka inginkan dan membuat perjalanan sepanjang jalur itu lebih mudah dengan mengurangi hambatan-hambatan. House mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan, yaitu: Pemimpin yang mengarahkan (*directive leader)*. Pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapakan dari mereka, jadwal pekerjaan yang harus diselesaikan, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan. Pemimpin yang mendukung (*supportive leader*). Pemimpin menunjukan kepedulian terhadap kebutuhan-kebutuhan pengikutnya dan bersifat ramah. Pemimpin yang partisipatif (*participative leader*). Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan anggota kelompok dan menggunakan sara-saran dan ide mereka sebelum mengambil keputusan. Pemimpin yang berorientasi prestasi (*achivement oriented leader*). Pemimpin yang menetapkan sekumpulan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahannya untuk berpartisipasi semaksimal mungkin.

Teori ini mengatakan bahwa perilaku pemimpin tidak dapat berjalan dengan efektif jika perilaku itu tidak sesuai dengan karakteristik bawahan. Prediksi dari teori jalur-tujuan, yaitu: (1) pemimpin yang mengarahkan menghasilkan tingkat kepuasan tinggi saat pekerjaan bersifat tidak pasti atau tingkat tekanannya tinggi dari pada pekerjaan yang terstruktur dan teratur. Bawahan tidak tahu apa yang harus dikerjakan sehingga pemimpin harus mengarahkan. (2) Kepemimpinan yang mendukung menghasilkan kinerja pegawai dan tingkat kepuasan yang tinggi ketika bawahan mengerjakan pekerjaan terstruktur. Dalam situasi ini, pemimpin hanya perlu mendukung bawahannya, bukan memerintah apa yang harus dilakukan. (3) kepemimpinan yang mengarahkan dianggap berlebihan oleh bawahan yang memiliki tingkat kemampuan yang tinggi atau yang memiliki pengalaman yang cukup luas. Bahwa dengan kriteria tersebut sudah cukup mampu, sehingga mereka tidak membutuhkan pemimpin untuk memerintahkan apa yang harus dilakukan. (4) Semakin jelas dan birokrasi hubungan otoritas formal, pemimpin harus semakin menunjukkan lebih banyak perilaku dukungan dan mengurangi perilaku pengarahan. Situasi organisasi telah memberikan struktur yang diharapkan oleh bawahan sehingga peran pimpinan hanyalah untuk mendukung. (5) Kepemimpinan yang mengarahkan akan mampu mengembangkan tingkat kepuasan pegawai yang tinggi apabila terjadi konflik di dalam kelompok kerja. Dalam situasi seperti ini, bawahan membutuhkan pemimpin yang bertanggung jawab. (6) Bawahan dengan fokus kendali internal akan memperoleh tingkat kepuasan yang tinggi dengan gaya kepemimpinan partisipatif. Karena kepercayaan bahwa mereka mengendalikan apa yang terjadi pada mereka sendiri, bawahan lebih memilih untuk ikut serta pembuatan keputusan. (7)

Bawahan dengan lokus kendali eksternal akan memperoleh tingkat kepuasan yang tinggi dengan gaya kepemimpinan yang mengarahkan. Para bawahan ini percaya bahwa apa yang terjadi pada mereka adalah hasil dari lingkungan eksternal, sehingga mereka lebih memilih seorang pemimpin yang dapat memerintahkan apa yang harus dilakukan. (8) Kepemimpinan berorientasi prestasi akan meningkatkan ekspektasi bawahan, yaitu bahwa usaha akan menetapkan tujuan yang menantang, bawahan mengetahui ekspektasi-ekspektasi tersebut.

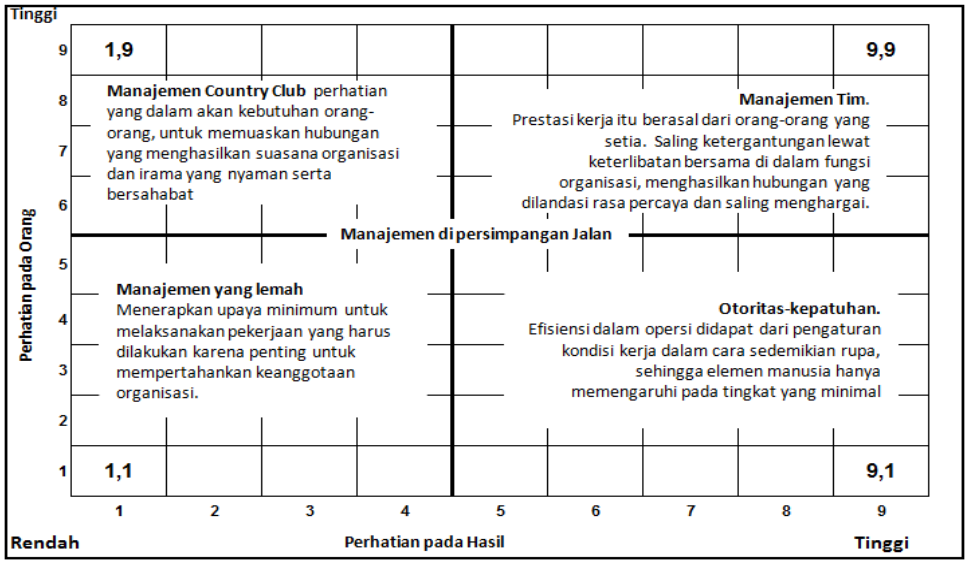


Sumber: Robbins, (2010:158)

Gambar 2.3: *Path-goal theory*

Perilaku *managerial grid* muncul pada Tahun 1960-an dan telah diperbaiki serta disempurnakan berulang kali (Blake dan McCanse, 1991; Blake dan Mounton, 1964, 1978, 1985). Managerial Grid, yang telah dinamai ulang sebagai ***leadership grid®,*** melihat perlaku dari sisi manajerial dengan menggabungkan perhatian terhadap orang dan perhatian terhadap produksi. Kerangka konsep *leadership grid®* mengasumsikan bahwa pikiran para pemimpin bercabang dua,

yaitu horizontal menaruh perhatian untuk produksi, dan vertikal memikirkan perhatian pada orang, (terlihat dalam Gambar). Masing-masing sumbu digambarkan dengan skala 9 point dimana nilai 1 menggambarkan perhatian minimal dan nilai 9 menggambarkan perhatian maksimal. Dengan memetakan nilai dari setiap sumbu itu, beragam gaya kepemimpinan dapat digambarkan. Model lima gaya kepemimpinan utama: otoritas-kepatuhan (9,1), manajemen *country-club* (1,9), manajemen yang lemah (1,1), manajemen di persimpangan jalan (5,5), dan manajemen tim (9,9).



Sumber: Bentuk *leadership Grid*® dalam Nouthourse, (2013:77)

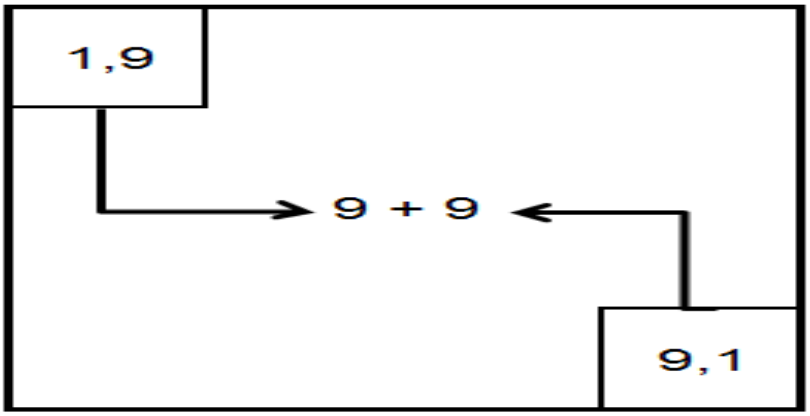
Gambar 2.4: *Leadership Grid*®

Otoritas-Kepatuhan **(9,1)** Gaya kepemimpinan 9,1 penekanan yang besar pada tugas dan pekerjaan, dan kurang menekankan pada orang, sehingga menganggap orang sebagai peralatan untuk menyelesaikan tugas. Komunikasi dengan orang kurang, kecuali memberikan instruksi tentang pekerjaan. Pemimpin 9,1 sering terlihat sebagai orang yang mengontrol, menuntut, bertekad

kuat dan menekan. Manajemen *Country club* (1,9). Gaya kepemimpinan 1,9 menggambarkan perhatian yang rendah untuk penyelesaian tugas yang dipasangkan dengan perhatian yang tinggi untuk hubungan antar pribadi. Pemimpin ini tidak menekankan pada produksi dan hanya menekankan pada sikap dan perasaan akan orang lain, memastikan bahwa kebutuhan sosial dan pribadi pengikut terpenuhi. Penciptaan iklim yang positif dengan bersikap ramah, bersedia membantu, baik dan tidak kontroversial. Manajemen yang Lemah (1,1). Gaya kepemimpinan 1,1 menggambarkan pemimpin yang tidak perduli dengan tugas dan hubungan antar pribadi. Pemimpin berperilaku sebagai pemimpin tetapi tidak peduli dan menarik diri. Pemimpin, 1,1 jarang sekali berhubungan dengan pengikut dan bisa digambarkan sebagai apatis, tidak perhatian, ambigu, dan pasif. Manajemen di persimpangan jalan (5,5). Gaya kepemimpinan yang suka kompromi, yang memiliki perhatian sedang terhadap tugas dan orang yang melakukan tugas. Gaya pemimpin ini menghentikan sejumlah tekanan untuk produksi dan perhatian untuk kebutuhan pegawai, juga berusaha untuk menghindari konflik. Manajemen tim (9,9). menggambarkan pemimpin yang merupakan seorang yang suka memberikan penekanan pada tugas dan hubungan antar pribadi. Mendorong tingkat partisipasi dan kerja tim yang tinggi di organisasi serta memuaskan kebutuhan dasar dalam diri pegawai untuk terlibat dan melaksanakan pekerjaan mereka.

Dalam perkembangan penelitian selanjutnya, Blake dan Mouton menambahkan dua perilaku kepemimpinan, yaitu **paternalisme/materialisme** dan **oportunisme**. Gaya paternalisme/materialisme atau dikatakan juga kepemimpinan kebapakan dan keibuan yang menganggap organisasi sebagai sebuah keluarga. Paternalisme/materialisme merujuk pada pemimpin yang

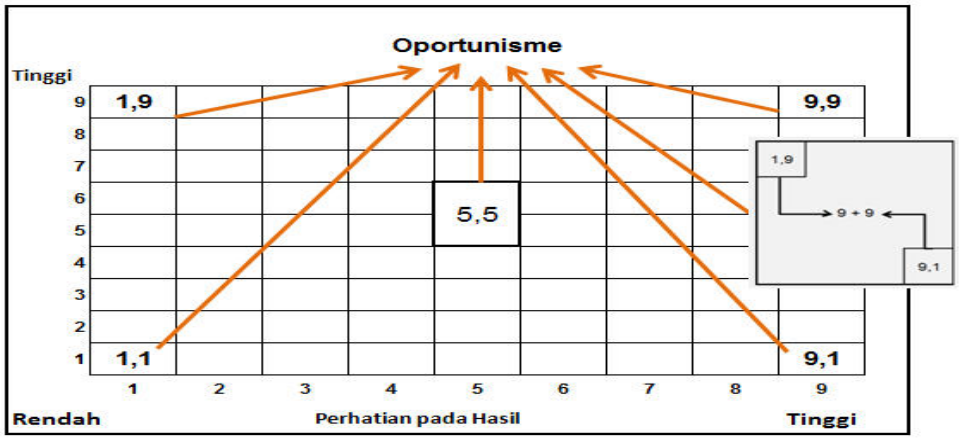
menggunakan gaya 1,9 dan 9,1, tetapi tidak mengintegrasikan kedua hal itu (Gambar 2.5). Gaya kepemimpinan ini dikatakan sebagai “diktator yang baik hati” yang bertindak secara murni hati tetapi tetap melakukan itu semata-mata agar tujuan tercapai. Intinya seolah-oleh mereka tidak ada hubungan dengan tugas. Banyak membuat keputusan penting dan menghargai loyalitas serta kepatuhan sambil menghukum ketidakpatuhan.



Sumber: Bentuk *leadership Grid*® dalam Nouthourse, (2013:79)

Gambar 2.5: Paternalisme / Maternalisme

Oportunisme, merujuk pada pemimpin yang menggunakan kombinasi apapun dari kelima gaya dasar untuk kemajuan pribadi (Gambar 2.4). Gaya pemimpin yang mengadaptasi dan mengubah gaya kepemimpinannya demi mendapatkan keuntungan pribadi, menempatkan kepentingan pribadi di atas prioritas organisasi.

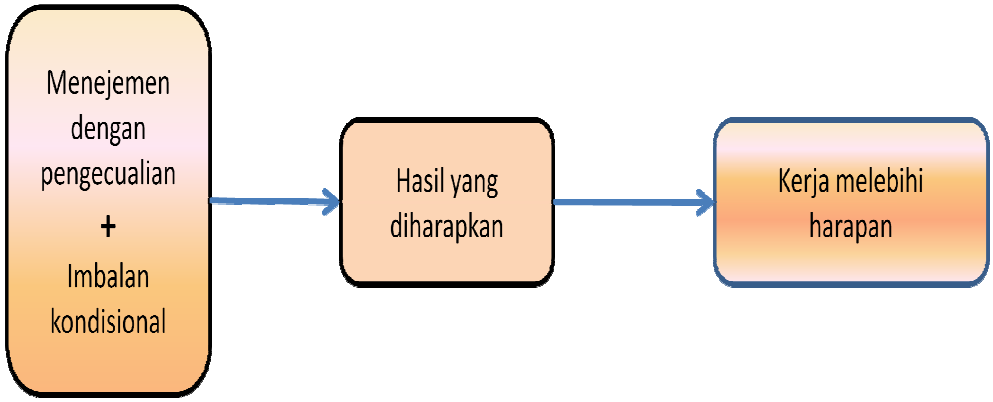


Sumber: Bentuk *leadership Grid*® dalam Nouthourse, (2013:79)

Gambar 2.6: Oportunisme

Kepemimpinan transaksional berfokus pada pengembangan pribadi mereka, dan mengubah nilai dengan pengikut untuk mengembangkan program mereka dan pengikut (Khunert, 1994). Nouthous (2013:184) menjelaskan kepemimpinan transaksional dilihat dari perilakunya, terdapat: Imbalan kondisional, dan manajemen dengan pengecualian. Imbalan kondisional, adalah proses pertukaran antara pengikut dan pemimpin dimana upaya pengikut, dipertukarkan untuk imbalan tertentu. Pemimpin berusaha mendapatkan kesepakatan dari pengikut tentang apa yang harus dilakukan, dan imbalan apa yang akan ada untuk orang-orang melakukan itu. Sedangkan manajemen dengan pengecualian, kepemimpinan yang melibatkan kritik membangun, upah balik negatif, dan dorongan negatif. Manajemen dengan pengecualian memiliki dua bentuk, yaitu aktif; pemimpin menggunakan manajemen untuk mengawasi pengecualian untuk mengawasi pengikutnya secara teliti. Kalau pengikut melakukan kesalahan atau pelanggaran peraturan dan kemudian melakukan tidakan perbaikan, misalnya pegawai tenaga penjual lambat mendekati pelanggan, maka pimpinan manajemen aktif mendekati dan memperbaikinya dengan cara yang telah ditetapkan. Pemimpin yang menggunakan bentuk pasif

melakukan intervensi setelah standar tidak bisa dipenuhi atau telah terjadi masalah misalnya evaluasi kinerja yang buruk.



Sumber: Nouthouse, (2013:183)

Gambar 2.7: Kepemimpinan Transaksional

Ide pertama kepemimpinan transformasional oleh Downton (1973), hal itu muncul sebagai pendekatan penting untuk kepemimpinan, dimulai dengan karya klasik oleh sosiolog politis, James MacGregor Burns yang bertanjuk *"Transactional Ledership",* (1978). Robinns (2010) menjelaskan faktor-faktor kepemimpinan transformasional mencakup hal-hal pokok sebagai berikut: (1) Pengaruh ideal, (2) Motivasi yang menginspirasi, (3) Rangsangan intelektual, dan (4) Pertimbangan yang diadaptasi. Dijelaskan sebagai berikut:

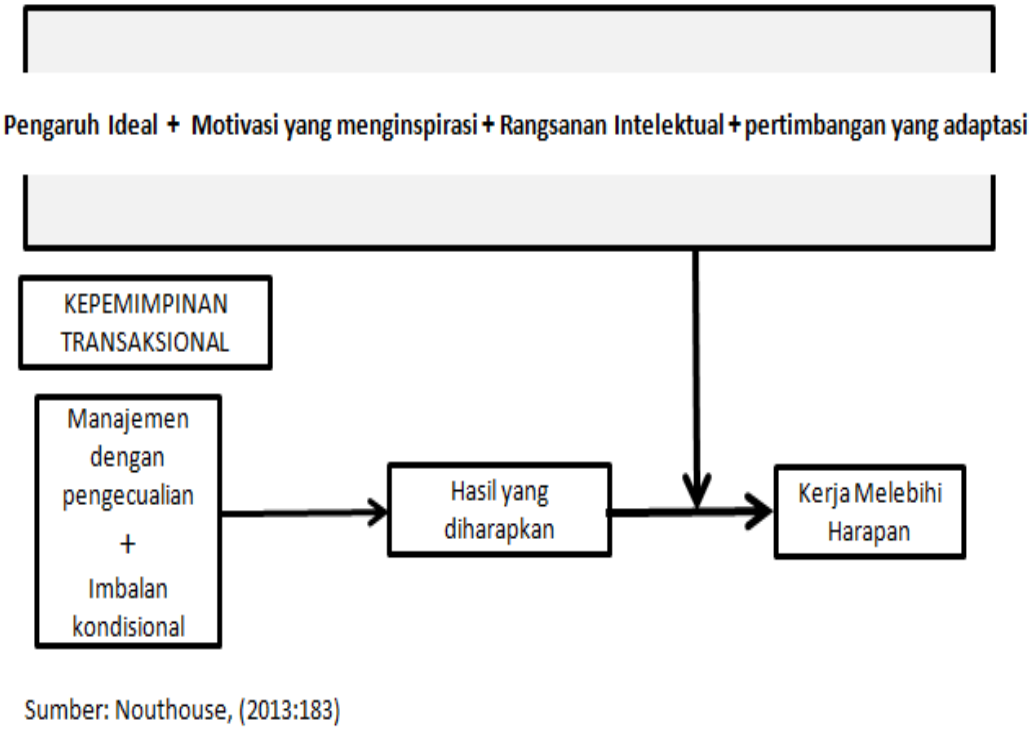
1. Pengaruh ideal, yang diidentikan dengan karisma, (Antonakis, 2012). Pengaruh ideal mendiskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikutnya. Pengikut menghubungkan dirinya dengan pemimpin dan sangat ingin menirukan mereka. Pemimpin ini biasanya memiliki standar yang sangat tinggi akan moral dan sangat dihargai oleh pengikut yang biasanya sangat percaya kepada mereka. Mereka memberikan visi dan pemahaman akan nilai. Faktor pengaruh ideal diukur

pada dua komponen: komponen pengakuan yang merujuk pada pengakuan pengikut kepada pemimpin yang didasarkan pada persepsi yang mereka miliki atas pemimpin mereka, dan komponen perilaku yang merujuk pada obsesi pengikut akan perilaku pemimpin.

2. Motivasi yang menginspirasi. Faktor tersebut sebagai inspirasi atau motivasi yang menginspirasi. Faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengkomunikasikan harapan tinggi kepada pengikut, menginspirasikan lewat motivasi untuk menjadi setia, dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi. Pada prakteknya, pemimpin menggunakan simbol dan daya tarik emosional untuk memfokuskan upaya anggota kelompok, guna mencapai lebih dari pada yang akan mereka lakukan untuk kepentingan pribadi mereka. Semangat tim ditingkatkan.
3. Rangsangan intelektual. Hal rangsangan intelektual mencakup kepemimpinan yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi. Mencoba pendekatan baru dan mengembangkan cara inovatif untuk menghadapi masalah organisasi. Hal itu akan mendorong pegawai utuk memikirkan hal-hal secara mandiri dan terlibat dalam pengambilan keputusan yang hati-hati.
4. Pertimbangan yang diadaptasi. Faktor keempat dari kepemimpinan transformasional disebut pertimbangan yang diadaptasi. Faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengar dengan saksama kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasehat, sambil mencoba untuk membantu pengikut benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan.

Pemimpin ini mungkin menggunakan delegasi untuk membantu pengikut tumbuh lewat tantangan pribadi.

Inti kepemimpinan transformasional menghasilkan dampak yang lebih besar dari pada kepemimpinan transaksional. (Gambar 2.8 di bawah). Sementara itu, kepemimpinan transaksional memberi hasil yang diharapkan, kepemimpinan tranformasional menghasilkan kinerja yang lebih dari pada yang diharapkan (Northouse, 2013:183).

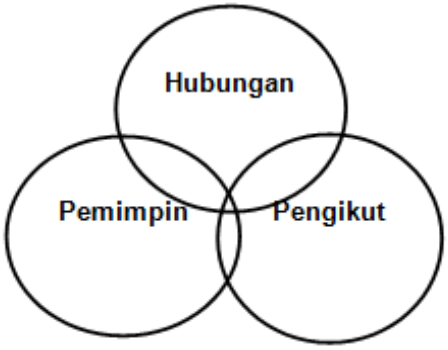


Sumber: Nouthouse, (2013:183)

Gambar 2.8: Dampak Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan tidak bisa berlangsung begitu saja tanpa adanya elemen elemen yang ada dalam kepemimpinan. Graen dan Uhl-Bien (1995) menjelaskan bahwa kepemimpinan memiliki tiga domain, yaitu *leader (L)*, *follower* atau

member (M), dan *relationship* atau *exchange* (X) yang bisa digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Graen dan Uhl-Bien (1995)

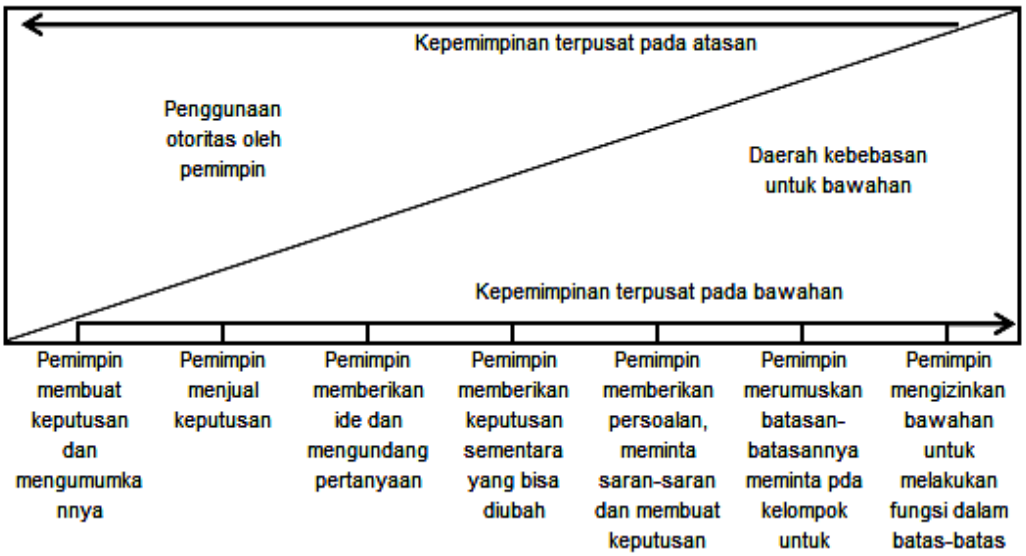
Gambar 2.9: Domain Kepemimpinan

Keberadaan tiga domain tersebut juga dijelaskan dalam definisi kepemimpinan yang disampaikan oleh Locke *et al.* (1999:2) bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan "*the process of inducing others to take action toward a common goal*". Definisi tersebut dijelaskan oleh Locke dalam tiga subdefinisi, yaitu:

1. *Leadership is a relational concept*. Kepemimpinan hanya ada jika terdapat hubungan dengan pihak lain yang dinamakan *follower*. Secara teoritis bisa dijelaskan bahwa jika tidak ada *follower* maka tidak akan ada *leader*. Secara implisit, definisi ini menunjukkan bahwa "*effective leaders must know how to inspire and relate to their followers*".
2. *Leadership is a process.* Kepemimpinan hanya bisa berlangsung jika seorang pemimpin melakukan sesuatu untuk memfasilitasi proses kepemimpinan.
3. *Leadership requires inducing others to take action*. Pemimpin memengaruhi pengikutnya untuk melakukan tindakan dengan berbagai cara, seperti

menggunakan legitimasi, permodelan, *goal-setting*, *rewarding and punishing*, restrukturisasi organisasi, membangun tim, dan mengomunikasikan visi.

Tannenbaum dan Schmidt mengembangkan model kepemimpinan *continuum* (*leadership continuum model*) pada Tahun 1958. Lussier dan Achua (2010:159) menjelaskan bahwa *leadership continuum model* digunakan untuk menentukan jenis kepemimpinan yang dipilih oleh pemimpin dengan mempertimbangkan situasi (pemimpin, bawahan, situasi/waktu) untuk memaksimalkan kinerja. Griffin dan Moorhead (2012:333) juga menjelaskan bahwa *continuum* perilaku memiliki *range* mulai dari perilaku ekstrim pemimpin yang menggunakan otoritasnya (*boss-centered leadership*) sampai perilaku ekstrim yang membiarkan karyawan mengambil keputusan sendiri (*subordinatecentered leadership*). Berikut adalah model kepemimpinan *continuum* yang dikembangkan oleh Tannenbaum dan Schmidt:



Sumber: Griffin dan Moorhead (2012:333)

Gambar 2.10: *Leadership Continuum Model*

Gambar 2.10 model kepemimpinan di atas menunjukkan bahwa model kepemimpinan *continuum* menjelaskan karakteristik kepemimpinan oleh manajer dengan mempertimbangkan situasi bawahan. Dalam hal ini, pemimpin bisa berposisi sebagai pemimpin yang otoriter (*authocratic style—boss-centered leadership*) sampai pada pemimpin yang partisipatif (*particiating style—subordinate-centered leadership*). Kadar otoritas pemimpin tersebut ditampilkan oleh pemimpin melalui karakteristik pemimpin pada tiap titik. Setiap titik pada *continuum* dipengaruhi oleh karakteristik manajer, bawahan, dan situasi (Lussier dan Achua, 2010:159; Griffin dan Moorhead, 2012:333):

1. Karakteristik manajerial meliputi sistem nilai, percaya diri pada bawahan, kecenderungan memenuhi keinginan pribadi, dan perasaan aman.
2. Karakteristik bawahan meliputi kebutuhan bawahan untuk memiliki kebebasan, kesiapan untuk menerima tanggung jawab, toleransi terhadap ambiguitas, tertarik pada masalah, memahami tujuan, pengetahuan, pengalaman, dan harapan.
3. Karakteristik situasi merupakan karakteristik yang memengaruhi pengambilan keputusan, meliputi tipe organisasi, efektivitas kelompok, permasalahan itu sendiri, dan tekanan waktu.

Keterlibatan tiga domain kepemimpinan (*leader*, *member*, dan *exchange*) berdampak pada adanya kajian empiris yang menggunakan pendekatan yang berbeda-beda. Misalnya model yang menitikberatkan pada pemimpin sebagaimana pada pendekatan perilaku atau kepribadian, model yang menekankan pada pengikut, seperti pendekatan pemberdayaan, atau model yang menekankan pada hubungan seperti LMX, atau model yang menggunakan kombinasi dari domain yang ada, seperti pendekatan situasional yang

menitikberatkan pada pemimpin, pengikut, dan hubungan dalam sebuah kombinasi.

Penjelasan beberapa teori kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah cara dari seorang pemimpin dalam upaya memengaruhi individu dalam oganisasi berdasarkan struktur dan aturan yang ada dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan situasi lingkungan dimana organisasi dan individu tersebut bekerja. Dari pengertian tersebut, pendekatan gaya kepemimpinan situasional sangat sesuai dan digunakan dalam penelitian ini dengan alasan:

1. Pembahasan teori-teori di atas, secara keseluruhan terdiri dari pengorganisasian, stuktur organisasi, kekuatan, pembagian pekerjaan/ tugas, hubungan kerja dan person, tingkat intelegensi, prestasi, dan capaian hasil atau tujuan.
2. Kajian dari teori-teori tersebut di atas saling melengkapi, namun faktor memahami lingkungan kurang mendapat perhatian, sehingga hal ini merupakan hal yang baru yang dikaji oleh peneliti. Berdasarkan dari fakta lingkungan yang kurang kondusif; setiap saat berubah, sangat memengaruhi motivasi kerja dan kinerja pegawai. Peneliti berasumsi bahwa faktor memahami lingkungan sangat perlu untuk mendapat perhatian oleh seorang pemimpin dalam kepemimpinan organisasi.
3. Peneliti berasumsi bahwa memahami lingkungan sangatlah berpengaruh dengan capaian tujuan baik individu maupun organisasi. Ketika lingkungan internal kurang mendapat perhatian dan lingkungan eksternal bergejolak; baik dalam lingkungan keluarga maupun lingkungan masyarakat, akan

menjadi hambatan dalam capaian tujuan, terutama yang berkaitan dengan hasil, waktu, dan produktivitas dan efektivitas pelaksanaan pekerjaan.

(3) Syarat Kepemimpinan

Kepemimpinan seseorang dapat dipelajari melalui 4 tingkatan kemampuan yaitu: tingkat **pertama**, yaitu seseorang tidak memiliki pengetahuan banyak tentang kepemimpinan dan tidak peka untuk mengembangkan kemampuan tersebut, mungkin karena mereka tidak pernah mencoba menjadi pemimpin; tingkat **kedua**, yaitu seseorang menjadi sadar apa yang diperlukan untuk mengerjakan sesuatu secara baik, tetapi masih merupakan kemampuan yang bersifat personal. Dengan berlatih, seseorang akan lebih peka dan sadar tentang hal yang benar juga penting dilakukan kemudian secara *gradual* diubah menjadi kepemimpinan. Tingkat **ketiga** yaitu, kemampuan akan sesuatu hal menjadi suatu kenikmatan yang sempurna. Menerima *feed back* positif dari kemampuan (*skill*) dan kepekaan tentang seberapa baik keadaan seseorang dan tingkat **keempat** yaitu, kemampuan (*skill)* kepemimpinan yang menjadi bagian dari diri seseorang secara alami. Seseorang yang dilahirkan atau pemimpin secara alami, itu berarti orang tersebut dapat langsung beroperasi menjadi pemimpin tanpa harus melalui tahap tiga di atas. Dari penjelasan tersebut di atas, dapat mengetahui pada tingkat berapa kepemimpinan seseorang berada, dan yang paling penting bahwa seorang “pemimpin” seharusnya memiliki komitmen organisasional yang kuat, *visionary*, disiplin diri yang tinggi, tidak melakukan kesalahan yang sama, antusias, berwawasan luas, kemampuan komunikasi yang tinggi, manajemen waktu, mampu menangani setiap tekanan, mampu sebagai pendidik bagi

bawahannya, empati, berpikir positif, memiliki dasar spiritual yang kuat dan selalu siap melayani. (Matondang, 2008).

Pemimpin menurut Druker harus memiliki minimal tiga bidang kemampuan (dalam Matondang, 2008) yaitu: 1) Kemampuan pribadi, memiliki integritas tinggi, memiliki visi yang jelas, intelegensia tinggi, kreatif dan inovatif, tidak mudah puas, fleksibel dan memiliki kematangan jiwa, sehat jasmani dan rohani, wibawa dan kharismatik, mempunyai idealisme dan cinta tanah air. 2) Kemampuan kepemimpinan (*Leadership Mastery*), memiliki kemampuan memotivasi orang lain, membuat keputusan yang cepat dan tepat, memengaruhi orang lain, mengelola konflik, berorganisasi, memimpin tim kerja, mengendalikan stress dan ketrampilan berkomunikasi. 3) Kemampuan berorganisasi, yang memiliki kemampuan mengembangkan organisasi, manajemen strategik, meraih peluang, mengadakan pengkaderan generasi penerus, memahami aspek makro dan mikro ekonomi dan ketrampilan operasional.

Sementara menurut McShane dan Glinov (2008) tujuh syarat kepemimpinan terdiri dari: 1) ***Self confidence*** (percaya diri). Percaya diri adalah modal awal untuk memimpin orang lain. 2) ***Intelligence***. Kemampuan di atas rata-rata, mampu menganalisa masalah dan kesempatan. 3) ***Knowledge*** (pengetahuan). Familiar dengan lingkungan pekerjaan. Memiliki naluri membantu dalam membuat suatu keputusan. 4) ***Emotional Intelligence*** (kecerdasan emosi). Dapat merasakan, mengasimilasi, mengerti, dan mengatur emosi dirinya sendiri. 5) ***Integrity.*** Dapat dipercaya dan mampu menerjemahkan kata-kata menjadi perbuatan. 6) ***Drive***. Motivasi dari dalam diri untuk mengejar impian, butuh prestasi dan tantangan untuk selalu belajar. 7) ***Leadership Motivation***.

Memiliki kebutuhan tinggi untuk berbagi kekuatan atau motivasi kepada tim untuk mencapai tujuan.

Hal yang sama menurut Stoner (1989), fungsi utama seorang pemimpin adalah: 1) Pemimpin bekerja dengan orang lain: Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk bekerja dengan orang lain, salah satu dengan atasannya, staf, teman sekerja atau atasan lain dalam organisasi sebaik orang diluar organisasi. 2) Pemimpin adalah tanggung jawab dan mempertanggung jawabkan (akuntabilitas). Seorang pemimpin bertanggungjawab untuk menyusun tugas menjalankan tugas, mengadakan evaluasi, untuk mencapai *outcome* yang terbaik. Pemimpin bertanggung jawab untuk kesuksesan stafnya tanpa kegagalan. 3) Pemimpin menyeimbangkan pencapaian tujuan dan prioritas. Proses kepemimpinan dibatasi sumber, jadi pemimpin harus dapat menyusun tugas dengan mendahulukan prioritas. Dalam upaya pencapaian tujuan pemimpin harus dapat mendelegasikan tugas-tugasnya kepada staf. Kemudian pemimpin harus dapat mengatur waktu secara efektif, dan menyelesaikan masalah secara efektif. 4) Pemimpin harus berpikir secara analitis dan konseptual. Seorang pemimpin harus menjadi seorang pemikir yang analitis dan konseptual. Selanjutnya dapat mengidentifikasi masalah dengan akurat. Pemimpin harus dapat menguraikan seluruh pekerjaan menjadi lebih jelas dan kaitannya dengan pekerjaan lain. 5) Pemimpin adalah seorang mediator. Konflik selalu terjadi pada setiap tim dan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menjadi seorang mediator (penengah). 6) Pemimpin adalah politisi dan diplomat. Seorang pemimpin harus mampu mengajak dan melakukan kompromi. Sebagai seorang diplomat, seorang pemimpin harus dapat mewakili tim atau

organisasinya. 7) Pemimpin membuat keputusan yang sulit. Seorang pemimpin harus dapat memecahkan masalah.

(4) Ciri-Ciri kepemimpinan yang efektif

Ciri-ciri kepemimpinan yang efektif menurut Keith Davis memiliki 4 hal, yaitu:

a. Intelegensinya tinggi (*intellegence*) seorang pemimpin harus memiliki tingkat intelegensi yang lebih tinggi dari bawahannya.

b. Kematangan jiwa sosial (*social maturity and breadth*) Pemimpin biasanya memiliki perasaan/jiwa yang cukup matang dan mempunyai kepentingan serta perhatian yang cukup besar terhadap bawahannya.

c. Motivasi terhadap diri dan hasil (*inner motivation and achievment drives*) Para pemimpin senantiasa ingin membereskan segala sesuatu yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

d. Menjalin hubungan kerja manusiawi (*human relation attides*) Pemimpin harus dapat bekerja secara efektif dengan orang lain atau dengan bawahannya.

2.1.2. Kecerdasan Spiritual (*Spiritual Quotient/SQ*)

Kecerdasan spritual tersusun dalam dua kata yaitu “kecerdasan” dan “spiritual”. Kecerdasan adalah kemampuan seseorang untuk memecahkan masalah yang dihadapinya, terutama masalah yang menuntut kemampuan pikiran. Berbagai batasan-batasan yang dikemukakan oleh para ahli didasarkan pada teorinya masing-masing (Munandir, 2001). *Intelegence* dapat pula diartikan sebagai kemampuan yang berhubungan dengan abstraksi-abstraksi, kemampuan mempelajari sesuatu, kemampuan menangani situasi-situasi baru

(Kartono dan Gulo, 2000). Spiritual adalah dasar bagi tumbuhnya harga diri, nilai-nilai, moral, dan rasa memiliki. Ia memberi arah dan arti bagi kehidupan kita tentang kepercayaan mengenai adanya kekuatan non fisik yang lebih besar dari pada kekuatan diri kita; suatu kesadaran yang menghubungkan kita langsung dengan Tuhan, atau apa pun yang kita namakan sebagai sumber keberadaan kita (Dea dan Walch, 2001). Spiritual juga berarti kejiwaan, rohani, batin, mental, dan moral (KBBI, 1998). Jadi berdasarkan arti dari dua kata tersebut kecerdasan spiritual dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk menghadapi dan memecahkan masalah yang berhubungan dengan nilai, batin, dan kejiwaan. Kecerdasan ini terutama berkaitan dengan abstraksi pada suatu hal di luar kekuatan manusia yaitu kekuatan penggerak kehidupan dan semesta.

Hasan (2006:27) yang mengemukakan bahwa: “Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan yang digunakan untuk menyelesaikan persoalan hidup, orang diminta untuk mengubah penderitaan menjadi semangat kreatif (motivasi) hidup yang tinggi sehingga penderitaan berubah menjadi kegembiraan hidup. Manusia harus dapat menemukan makna hidup “. Sinetar (2001:9) menyatakan, kecerdasan spiritual adalah pikiran yang mendapat inspirasi, dorongan, dan efektivitas yang lebih baik. Aribowo dan Irianto (2003:xiv) menyatakan, kecerdasan spiritual adalah kemampuan kita untuk mengetahui dan memahami diri kita sepenuhnya sebagai makhluk spiritual dan sebagai bagian dari alam semesta. Dengan memiliki kecerdasan spiritual berarti bahwa kita memahami sepenuhnya makna dan hakikat kehidupan kita hidup. Sementara Ginanjar (2004:57), kecerdasan spiritual adalah kemampuan untuk memberi makna pada setiap perilaku dan kegiatan keagamaan, melalui langkah-langkah dan menyatukan pemikiran (*Integrative*) serta berprinsip sebagai Tuhan.

Zohar dan Marshal (2001) mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai kecerdasan untuk menghadapi dan memecahkan persoalan makna dan nilai, yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dari pada yang lain.

Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan jiwa yang membantu seseorang untuk mengembangkan dirinya secara utuh melalui penciptaan kemungkinan untuk menerapkan nilai-nilai positif. Kecerdasan spiritual yang berkembang dengan baik akan ditandai dengan: 1). Kemampuan seseorang untuk bersikap fleksibel dan mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan. 2). Memiliki tingkat kesadaran yang tinggi. 3). Mampu menghadapi penderitaan dan rasa sakit. 4). Mampu mengambil pelajaran yang berharga dari suatu kegagalan. 5). Mampu mewujudkan hidup sesuai dengan visi dan misi. 6). Mampu melihat keterkaitan antara berbagai hal. 7). Mampu membuat seseorang mengerti akan makna hidupnya (Wikipedia Bahasa Indonesia, diakses 4 Nop 2014).

Sukidi (2004) menjelaskan tentang nilai-nilai kecerdasan spiritual berdasarkan indikator-indikator kecerdasan spiritual Zohar dan Marshall (2001), yang banyak dibutuhkan dalam dunia bisnis yaitu: 1) Mutlak jujur; Kata kunci pertama untuk sukses di dunia bisnis adalah mutlak jujur, yaitu berkata benar dan konsisten akan kebenaran. Ini merupakan hukum spiritual dalam dunia usaha. 2) Keterbukaan; Keterbukaan merupakan sebuah hukum alam di dunia bisnis, maka logikanya apabila seseorang bersikap *fair* atau terbuka maka ia telah berpartisipasi di jalan menuju dunia yang baik. 3) Pengetahuan diri; Pengetahuan diri menjadi elemen utama dan sangat dibutuhkan dalam kesuksesan sebuah usaha karena dunia usaha sangat memerhatikan dalam

lingkungan belajar yang baik. 4) Fokus pada kontribusi; Dalam dunia usaha terdapat hukum yang lebih mengutamakan memberi dari pada menerima. Hal ini penting berhadapan dengan kecenderungan manusia untuk menuntut hak ketimbang memenuhi kewajiban. Untuk itulah orang harus pandai membangun kesadaran diri untuk lebih terfokuas pada kontribusi. 5) Spiritual non dogmatis; Komponen ini merupakan nilai kecerdasan spiritual dimana di dalamnya terdapat kemampuan untuk bersikap fleksibel, memiliki tingkat kesadaran yang tinggi, serta kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan, kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai.

Kecerdasan spiritual menurut Khavari (2004) didefinisikan sebagai indikator non-material kita atau jiwa manusia. Ia menyebutnya sebagai intan yang belum terasah dan dimiliki oleh setiap insan. Kita harus mengenali seperti adanya, menggosoknya sehingga mengkilap dengan tekat yang besar, menggunakannya menuju kearifan, dan untuk mencapai kebahagiaan yang abadi. Menurut Buzan (2003) kecerdasan spiritual adalah yang berkaitan dengan menjadi bagian dari rancangan segala sesuatu yang lebih besar, meliputi "melihat suatu gambaran secara menyeluruh".

Kecerdasan spiritual menurut Covey (2005) adalah pusat paling mendasar diantara kecerdasan yang lain, karena dia menjadi sumber bimbingan bagi kecerdasan lainnya. Kecerdasan spiritual mewakili kerinduan akan makna dan hubungan dengan yang tak terbatas. Kecerdasan spiritual menurut Zohar dan Marshall (2007) diartikan sebagai kecerdasan yang bertumpu pada bagian dalam diri yang berhubungan dengan kearifan di luar ego atau jiwa kesadaran. Sebagai kesadaran yang senantiasa dipergunakan bukan hanya untuk mengetahui nilai-nilai yang ada, melainkan juga untuk secara kreatif menemukan

nilai-nilai baru dalam kehidupan. Jadi seseorang menghadapi persoalan makna dan nilai (*value*) guna menempatkan perilaku dan hidup dalam konteks yang lebih luas. Artinya bahwa kecerdasan ini berperan sebagai landasan bagi kecerdasan lainnya. Kecerdasan spiritual lebih berurusan dengan pencerahan jiwa. Orang yang memiliki SQ yang tinggi mampu memaknai penderitaan hidup dengan memberi makna positif pada setiap peristiwa, masalah bahkan penderitaan yang dialaminya. Dengan demikian orang akan memberikan makna yang positif itu dan mampu membangkitkan jiwanya dan melakukan perbuatan dan tindakan yang positif.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kecerdasan spiritual adalah kecerdasan yang berpangkal pada akal budi yang dilandasi dengan kejujuran, keterbukaan, pengetahuan diri yang berfokus pada kontribusi yang tidak pada satu ajaran agama tertentu dengan membangun komunikasi berasaskan keadilan, kebenaran dan fleksibilitas yang mampu memberdayakan diri seseorang secara holistik**.**

(1) Fungsi Kecerdasan Spritual (*SQ*)

Zohar dan Marshall menyebutkan dalam bukunya bahwa kita menggunakan *SQ* untuk: 1) Menyalakan kita untuk menjadi manusia apa adanya dan memberi potensi untuk terus berkembang. 2) Menjadi lebih kreatif. Kita menghadirkannya ketika kita inginkan agar kita menjadi luwes, berwawasan luas, dan spontan dengan cara yang kreatif. 3) Menghadapi masalah ekstensial yaitu pada waktu kita secara pribadi terpuruk terjebak oleh kebiasaan dan kekhawatiran, dan masa lalu kita akibat kesedihan. Karena dengan *SQ* kita akan sadar bahwa kita mempunyai masalah ekstensial dan membuat kita

mengatasinya atau paling tidak kita bisa berdamai dengan masalah tersebut. 4) *SQ* dapat digunakan pada masalah krisis yang sangat membuat kita seakan kehilangan keteraturan diri. Dengan *SQ* suara hati kita akan dituntun ke jalan yang lebih benar. 5) Kita juga akan lebih mempunyai kemampuan beragama yang benar, tanpa harus fanatik dan tertutup terhadap kehidupan yang sebenarnya sangat beragam. 6) *SQ* memungkinkan kita menjembatani atau menyatukan hal yang bersifat intrapersonal dan interpersonal, antara diri dan orang lain karenanya kita akan sadar akan integritas orang lain dan integritas kita. 7) *SQ* juga kita gunakan untuk mencapai kematangan pribadi yang lebih utuh karena kita memang mempunya potensi untuk itu. Juga karena *SQ* akan membuat kita sadar mengenai makna dan prinsip sehingga ego akan dinomor duakan, dan kita hidup berdasarkan prinsip yang abadi. 8) Kita akan menggunakan *SQ* dalam menghadapi pilihan dan realitas yang pasti akan datang dan harus kita hadapi apapun bentuknya. Baik atau buruk, jahat ataupun dalam segala penderitaan yang tiba-tiba datang tanpa kita duga (Zohar dan Marshal, 2001).

Dengan *SQ* yang sering terasah maka kita akan menjadi lebih matang dan lebih siap untuk menjalani hidup, menghadapi masalah, dan berhubungan dengan orang lain maupun alam.

(2) Dampak Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja

Gambaran atau ciri-ciri orang yang memiliki kecerdasan spiritual oleh beberapa ahli: Emmons (1999), lima karakteristik orang yang cerdas secara spiritual: 1) Kemampuan untuk mentransendensikan yang fisik dan material. 2) Kemampuan untuk mengalami tingkat kesadaran yang memuncak. 3)

Kemampuan untuk mensakralkan pengalaman sehari-hari. 4) Kemampuan untuk menggunakan sumber-sumber spiritual untuk menyelesaikan masalah. 5) Kemampuan untuk berbuat baik.

Dua karakteristik yang pertama sering disebut sebagai komponen inti kecerdasan spiritual. Anak yang merasakan kehadiran Tuhan atau makhluk ruhaniyah di sekitarnya mengalami transendensi fisikal dan material. Ia memasuki dunia spiritual. Ia mencapai kesadaran kosmis yang menggabungkan dia dengan seluruh alam semesta. Ia merasa bahwa alamnya tidak terbatas pada apa yang disaksikan dengan alat-alat indranya.

Ciri yang ketiga yaitu sanksifikasi pengalaman sehari-hari akan terjadi ketika kita meletakkan pekerjaan biasa dalam tujuan yang agung. Misalnya: seorang wartawan bertemu dengan dua orang pekerja yang sedang mengangkut batu-bata. Salah seorang di antara mereka bekerja dengan muka cemberut, masam, dan tampak kelelahan. Kawannya justru bekerja dengan ceria, gembira, penuh semangat. Ia tampak tidak kecapaian. Kepada keduanya ditanyakan pernyataan yang sama, “Apa yang sedang Anda kerjakan? “Yang cemberut menjawab, “Saya sedang menumpuk batu.”Yang ceria berkata, “Saya sedang membangun katedral!” Yang kedua telah mengangkat pekerjaan “menumpuk bata” pada dataran makna yang lebih luhur. Ia telah melakukan sanktifikasi.

Orang yang cerdas secara spiritual tidak memecahkan persoalan hidup hanya secara rasional atau emosional saja. Ia menghubungkannya dengan makna kehidupan secara spiritual yaitu melakukan hubungan dengan pengatur kehidupan. Contoh: Seorang anak diberitahu bahwa orang tuanya tidak akan sanggup menyekolahkannya ke Jerman, ia tidak putus asa. Ia yakin bahwa

kalau orang itu bersungguh-sungguh dan minta pertolongan kepada Tuhan, ia akan diberi jalan. Bukankah Tuhan berfirman, “Orang-orang yang bersungguh-sungguh dijalan kami, Kami akan berikan kepadanya jalan-jalan Kami”? anak tersebut memiliki karakteristik yang keempat. Tetapi anak tersebut juga menampakkan karakteristik yang ke lima memiliki rasa kasih yang tinggi pada sesama makhluk Tuhan. Memberi maaf, bersyukur atau mengungkapkan terimakasih, bersikap rendah hati, menunjukkan kasih sayang dan kearifan, hanyalah sebagian dari kebajikan (Juwita, 2006).

Zohar dan Marshal (2007) mengindikasikan tanda dari *SQ* yang telah berkembang dengan baik mencakup hal berikut: 1) Kemampuan bersikap fleksibel (adaptif secara spontan dan aktif). 2) Tingkat kesadaran yang tinggi. 3) Kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan. 4) Kemampuan untuk menghadapi dan melampui rasa sakit. 5) Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai. 6) Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu. 7) Kecenderungan untuk melihat ketertarikan antara berbagai hal (*holistic view*). 8) Kecenderungan untuk bertanya untuk mencari jawaban yang mendasar. 9) Bertanggung jawab untuk membawakan visi dan dan nilai yang lebih tinggi pada orang lain.

Seorang yang tinggi *SQ*-nya cenderung menjadi seorang pemimpin yang penuh pengabdian, yaitu seorang yang bertanggung jawab untuk membawakan visi dan nilai yang lebih tinggi terhadap orang lain, ia dapat memberikan inspirasi terhadap orang lain (Zohar dan Marshall, 2001). Sejalan dengan Covey (2005) yang menerangkan bahwa setiap pribadi yang menjadi mandiri, proaktif, berpusat pada prinsip yang benar, digerakkan oleh nilai dan mampu mengaplikasikan dengan integritas, maka ia pun dapat membangun hubungan saling tergantung,

kaya, langgeng, dan sangat produktif dengan orang lain, Mahayana menyebutkan beberapa ciri orang yang mempunyai kecerdasan spritual yang tinggi (Covey, 2005): 1) Memiliki prinsip dan visi yang kuat**.** Prinsip adalah kebenaran yang dalam dan mendasar sebagai pedoman berperilaku yang mempunyai nilai yang langgeng dan produktif. Prinsip manusia secara jelas tidak akan berubah, yang berubah adalah cara kita mengerti dan melihat prinsip tersebut. Semakin banyak kita tahu mengenai prinsip yang benar semakin besar kebebasan pribadi kita untuk bertindak dengan bijaksana. Paradigma adalah sumber dari semua tingkah laku dan sikap, dengan menempatkan kita pada prinsip yang benar dan mendasar maka kita juga menciptakan peta atau paradigma mendasar mengenai hidup yang benar, dan pada ujung-ujungnya adalah hidup yang efektif (Covey, 2005). Mengenai prinsip ini Agustian lebih mempertegas apa saja prinsip-prinsip itu bahwa orang memiliki emosi positif dan sebagainya karena sifat/karakternya, dan karakter yang paling berhasil sepanjang sejarah kehidupan manusia adalah karakter yang abadi, terus dicari, dan seakan menimbulkan tarikan grafitasi mengenai dinamika perilaku manusia sepanjang zaman. Adapun sifat tersebut setelah lama di cari oleh ilmuan dan mereka lukiskan sebagai karakter CEO. Prinsip ini menurut Ginanjar telah tertamam dalam diri manusia dan seakan terekam sebagai *Chip* yang akan menjadi dinamika perilaku dan kepribadian manusia (Ginanjar, 2005). 2) Kesatuan dan keragaman. Seorang dengan spiritualitas yang tinggi mampu melihat ketunggalan dalam keragaman. Ia adalah prinsip yang mendasari *SQ*, Buzan mengatakan bahwa “kecerdasan spiritual meliputi melihat gambaran yang menyeluruh, ia termotivasi oleh nilai pribadi yang mencangkup usaha menjangkau sesuatu selain kepentingan pribadi demi kepentingan masyarakat”

(Buzan, 2003). 1) Memaknai. Makna bersifat substansial, berindikator spiritual. Makna adalah penentu identitas sesuatu yang paling signifikan. Seorang yang memiliki *SQ* tinggi akan mampu memaknai atau menemukan makna terdalam dari segala sisi kehidupan, baik karunia Tuhan yang berupa kenikmatan atau ujian dari-Nya, ia juga merupakan manifestasi kasih sayang dari-Nya. Ujiannya hanyalah wahana pendewasaan spiritual manusia. Mengenai hal ini Covey (2005) meneguhkan tentang pemaknaan dan respon kita terhadap hidup. Ia mengatakan ”cobalah untuk mengajukan pernyataan terhadap diri sendiri: Apa yang dituntut situasi hidup saya saat ini; yang harus saya lakukan dalam tanggung jawab saya, tugas-tugas saya saat ini; langkah bijaksana yang akan saya ambil?”. Jika kita hidup dengan menjalani hati nurani kita yang berbisik mengenai jawaban atas pernyataan kita di atas maka, “ruang antara stimulus dan respon menjadi semakin besar dan nurani akan makin terdengar jelas”. 2) Kesulitan dan penderitaan. Pelajaran yang paling berarti dalam kehidupan manusia adalah pada waktu ia sadar bahwa itu adalah bagian penting dari substansi yang akan mengisi dan mendewasakan sehingga ia menjadi lebih matang, kuat, dan lebih siap menjalani kehidupan yang penuh rintangan dan penderitaan. Pelajaran tersebut akan meneguhkan pribadinya setelah ia dapat menjalani dan berhasil untuk mendapatkan apa maksud terdalam dari pelajaran tadi. Kesulitan akan mengasah menumbuh kembangkan, hingga pada proses pematangan Indikator spiritual manusia. *SQ* mampu mentransformasikan kesulitan menjadi suatu medan penyempurnaan dan pendidikan spiritual yang bermakna. *SQ* yang tinggi mampu memajukan seseorang karena pelajaran dari kesulitan dan kepekaan terhadap hati nuraninya (Nggermanto, 2001).

Menurut Khavari (2000) terdapat tiga bagian yang dapat kita lihat untuk menguji tingkat kecerdasan spritual seseorang: 1) Dari sudut pandang spiritual keagamaan (relasi vertikal, hubungan dengan yang Maha Kuasa). Sudut pandang ini akan melihat sejauh manakah tingkat relasi spritual kita dengan Sang Pencipta. Hal ini dapat diukur dari "segi komunikasi dan intensitas spritual individu dengan Tuhannya". Manifestasinya dapat terlihat dari pada frekwensi do'a, makhluk spritual, kecintaan kepada Tuhan yang bersemayam dalam hati, dan rasa syukur kehadirat-Nya. Khavari lebih menekankan segi ini untuk melakukan pengukuran tingkat kecerdasan spritual, karena "apabila keharmonisan hubungan dan relasi spritual keagamaan seseorang semakin tinggi maka semakin tinggi pula tingkat kualitas kecerdasan spritualnya". 2) Dari sudut pandang relasi sosial-keagamaan. Sudut pandang ini melihat konsekwensi psikologis spritual-keagamaan terhadap sikap sosial yang menekankan segi kebersamaan dan kesejahteraan sosial. Kecerdasan spiritual akan tercermin pada ikatan kekeluargaan antar sesama, peka terhadap kesejahteraan orang lain dan makhluk hidup lain, bersikap dermawan. Perilaku ini merupakan manifestasi dari keadaan jiwa, maka kecerdasan spritual yang ada dalam diri individu akan termanifestasi dalam perilakunya. Dalam hal ini *SQ* akan termanifestasi dalam sikap sosial. Jadi kecerdasan ini tidak hanya berurusan dengan ke-Tuhanan atau masalah spiritual, namun akan memengaruhi pada aspek yang lebih luas terutama hubungan antar manusia. 3) Dari sudut pandang etika sosial. Sudut pandang ini dapat menggambarkan tingkat etika sosial sebagai manifestasi dari kualitas kecerdasan spiritual. Semakin tinggi tingkat kecerdasan spritualnya semakin tinggi pula etika sosialnya. Hal ini tercermin dari ketaatan seseorang pada etika dan moral, jujur,

dapat dipercaya, sopan, toleran, dan anti terhadap kekerasan. Dengan kecerdasan spritual maka individu dapat menghayati arti dari pentingnya sopan santun, toleran, dan beradap dalam hidup. Hal ini menjadi panggilan intrinsik dalam etika sosial, karena sepenuhnya kita sadar bahwa ada makna simbolik kehadiran Tuhan dalam kehidupan sehari-hari yang selalu mengawasi atau melihat kita di dalam diri kita maupun gerak-gerik kita, dimana pun dan kapan pun, apa lagi kaum beragama, inti dari agama adalah moral dan etika (Sukidi, 2004).

2.1.3 Motivasi Kerja

Pendapat tentang motivasi seperti yang didefinisikan oleh beberapa ahli diantarnya bahwa: motivasi adalah proses baik naluriah maupun rasional dimana seseorang berusaha untuk memenuhi penggerak dasar kebutuhan yang dirasakan dan tujuan pribadi yang memicu perilaku. (Cole, 2004; Hasibuan, 2003;144). Sementara Samsudin (2005) memberikan pengertian motivasi sebagai proses memengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan memperarahkan kehidupan.

Robbins (2002:55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Dalam hal ini kebutuhan adalah suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Kebutuhan terjadi apabila tidak ada keseimbangan antara apa yang dimiliki dan apa yang diharapkan. Dorongan merupakan kekuatan mental yang berorientasi

pada pemenuhan harapan dan pencapaian tujuan. Tujuan adalah sasaran atau hal yang ingin dicapai oleh seseorang individu.

Selain definisi di atas motivasi adalah keinginan atau dorongan dalam diri seseorang dan diakhiri dengan penyesuaian diri (memuaskan motif) yang menyebabkan orang tersebut bertindak. (Mathis dan Jackson, (2006:114) Sperling, (1987:183), Robbins dan Judge, (2007)). Selanjutnya juga Robbins (2010) motivasi mengacu pada proses dinama usaha seseorang diberi energi, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Motivasi mengandung 3 elemen kunci: energi, arah dan ketekunan.

Dalam definisi secara umum, motivasi adalah daya dorong/keinginan yang mewakili berbagai proses internal maupun eksternal dalam diri individu dalam usaha secara berkelanjutan hingga mencapai tujuan berdasarkan situasi dan kondisi pada saat itu.

(1) Pendekatan Teori Motivasi

Dalam Teori **Kebutuhan Maslow**, hingga sekarang masih terus dikembangkan oleh para peneliti, faktor-faktor yang memengaruhi motivasi (Robbins, 2010:110) adalah; (1) kebutuhan Fisiologis (*Psysiological needs*), (2) Kebutuhan keamanan (*safety needs*), (3) Kebutuhan sosial (*social needs*), (4) Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), (5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*). Kebutuhan terendah menurutnya adalah kebutuhan fisiologis, sedangkan yang tertinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Dalam upaya memenuhi kebutuhan seseorang Maslow berkeyakinan bahwa kebutuhan seseorang dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal serta memberikan keputusan atas pilihannya sendiri. Upayanya memberikan jawaban terhadap

individu atas dorongan untuk bekerja dan berbuat dalam memenuhi kebutuhannya. Kunci dari hirarki kebutuhan bahwa manusia sebagai makluk sosial memiliki berbagai kebutuhan (bertingkat-tingkat), dan apabila kebutuhan telah terpenuhi, maka tidak lagi sebagai motivator baginya.

Terinspirasi teori hierarki kebutuhan, oleh Aldefer dari Yale University melakukan penelitian panjang yang kemudian hadirlah **teori *Existance Relatedness Growth* (*ERG*)**. Aldefer melihat bahwa jika seseorang hidup pada lingkungan yang satu memiliki kebutuhan yang mendesak yang berbeda dengan hidup di lingkungan yang lain. Kebutuhan manusia menurutnya (Hasibuan, 2014:113), terdapat tiga kebutuhan sebagai berikut: (1) kebutuhan akan keberadaan (***E**xistance needs*), yang berhubungan dengan kebutuhan dasar seperti yang dikatakan Maslow *Pysiological Needs* dan *Safety Needs*, (2) ***R**elatedness Needs* yang menekankan pada hubungan antar individu (*interpersonal relationships*) dan juga bermasyarakat (*social relationships*). Sama dengan yang dikemukakan oleh Maslow, kebutuhan *social needs* dan *Esteem needs*. (3) ***G**rowt Needs*, kebutuhan yang berasal dari keinginan intrinsik seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya. Pandangan teori ERG bahwa jenjang-jenjang bukan merupakan tingkat, tetapi hanya sekedar perbedaan, sehingga setiap orang dapat saja secara bersamaan memenuhi beberapa kebutuhan, berbeda dengan yang di kemukakan Maslow.

Pandangan Herzberg dalam desain **teori dua faktor (*two factors theory*)** mengatakan bahwa yang menjadi motivator individu adalah: (1) Motivator, yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri; prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan pertumbuhan, (2) faktor higienis (*hygiene factor*), yang berkaitan dengan pengawasan, kebijakan

perusahaan, hubungan dengan penyelia, kondisi kerja, gaji, hubungan dengan rekan kerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan bawahan, status dan keamanan. Herzberg menyimpulkan bahwa karakteristik tertentu secara konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja (faktor motivator) dan yang lain berkaitan dengan ketidakpuasan kerja (faktor higienis). Tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi jika ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu, faktor ekstrinsik tersebut disebut sebagai pemuas atau motivator.

Selanjutnya apabila seseorang menginginkan sesuatu, dan tampaknya jalan terbuka untuk mendapatkannya, maka yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya. Cara yang sangat sederhana pula, Vroom mengatakan bahwa jika harapan yang diperoleh tentang hal yang diingikan sangat tipis, motivasi untuk berusaha mendapatkannya menjadi rendah. **Teori harapan** dari Vroom di kalangan pada peneliti dan praktisi memiliki daya tarik tersediri bagi pegawai terutama dalam pengembangan kariernya.

Lebih lanjut dalam **teori X dan teori Y,** McGregor (Robbins, 2010) mengajukan dua asumsi tentang sifat manusia. Secara sederhana teori X adalah pandang negatif orang-orang yang mengasumsikan bahwa pekerja memiliki sedikit ambisi, tidak menyukai pekerjaan, ingin menghindari tanggung jawab, dan perlu dikendalikan agar dapat bekerja secara effektif. Sedang teori Y adalah pandangan positif yang mengasumsikan bahwa pegawai menikmati pekerjaan, mencari dan menerima tanggung jawab, dan berlatih mengarahkan diri. McGregor percaya bahwa asumsi teori Y akan menjadi panduan praktik yang menantang dan penuh tanggung jawab, serta hubungan kelompok yang

baik akan memaksimalkan motivasi pegawai. Sedangkan menurut teori Z oleh Ouchi menumpu pada meningkatkan kesetiaan pekerja kepada perusahaan dengan memberikan kerja sepanjang hayat dengan tumpuan kepada kebaikan pekerja, semasa dan selepas kerja. Agar karyawan dapat termotivasi, maka penting sekali untuk memperhatikan tiga hal; sebagai berikut: (1) *life long employment prospects* (2) *shared forms of decision making* (3) *relationship between boss and subortdinate based on mutual respect*. Menurut Ouchi agar motivasi pegawai tinggi yang pertama, perlunya menjalin sebuah relasi dan relasi ini harus terjamin sehingga pada pegawai merasa nyaman dalam bekerja, kedua pegawai diajak diskusi atau dilibatkan dalam setiap pengambilan kebijakan strategis perusahaan, hal ini dapat menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan, ketiga, hubungan antara pegawai dan pemimpin perusahaan menjunjung tinggi rasa hormat dan menghargai apa yang sudah dilakukan oleh masing-masing pihak hal ini kaitannya dengan *respects*. Pegawai akan melihat dan membandingkan seseorang dengan orang lain sebagai referensi berdasarkan input dan juga hasil atau kontribusi masing-masing karyawan, maka penilaian dan pengakuan mengenali hasil kerja dan perilaku karyawan harus dilakukan secara obyektif. Dengan perlakuan tersebut akan timbul motivasi yang sangat tinggi untuk bekerja. Dalam hal ini dituntut keadilan dalam penilaian (Robbins, 2007).

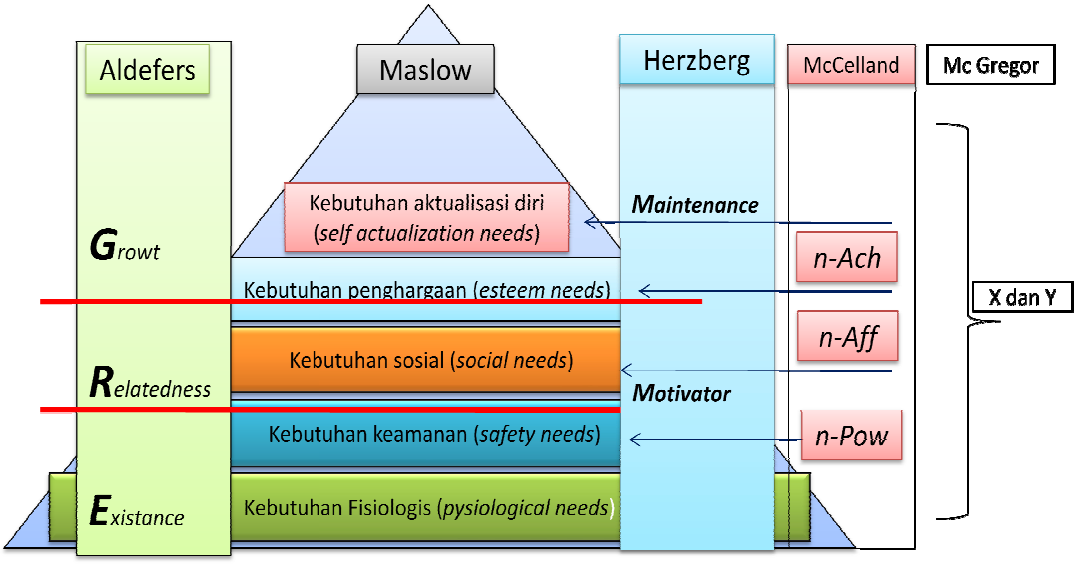
McClelland mengatakan bahwa terdapat tiga kebutuhan yang diperoleh (bukan bawaan) yang merupakan motivator utama dalam pekerjaan, (Robbins, 2010), yaitu:

1. *Need for achievement (n-Ach)* bahwa setiap orang ingin dipandang sebagai orang yang berhasil dalam hidupnya. Bagi seseorang yang

memiliki *n-Ach* yang besar maka akan berusaha berbuat sesuatu yang lebih baik dibandingkan dengan orang lain,

2. *Need for Power* (*n-Pow*) yaitu kebutuhan akan kekuasaan yang menampakan diri pada keinginan untuk mempunyai pengaruh terhadap orang lain. Seseorang dengan *n-Pow* yang besar biasanya mempunyai kondisi persaingan dan orientasi status serta memberikan perhatian pada hal-hal yang memungkinkan untuk memperbesar status serta memberikan perhatian pada hal-hal yang memungkinkan untuk memperbesarkan pengaruhnya, dan
3. *Need for Affliliation* (*n-Aff*) kebutuhan affiliasi merupakan kebutuhan nyata bagi manusia sebagai makluk sosial terlepas dari kedudukannya, jabatan, dan pekerjaan.

Dari beberapa teori diatas dapat dirangkum dalam rangkuman teori sebagai berikut:



Sumber; Kompilasi teori motivasi, 2016

Gambar 2.9: SintesaTeori Motivasi

Dari penjelasan dan Gambar 2.9 di atas, terdapat persamaan dalam teori-teori tersebut, bahwa secara keseluruhan teori berdasar pada upaya untuk memenuhi kebutuhan baik individu maupun organisasi. Sekalipun demikian ada pula perbedaan dalam teori-teori tersebut; 1) dilihat dari faktor-faktor motivasi dari teori tersebut; 2) masing-masing teori memiliki proses yang berbeda; dan 3) pencapaian tujuan yang berbeda. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah upaya yang kuat untuk memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan individu maupun organisasi (kelompok) tergantung pada faktor-faktor dan proses pendorong pencapaian tujuannya yang dipengaruhi oleh sifat dasar individu. Motivasi merupakan kondisi atau alasan tertentu yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan individu).

(2) Tujuan Pemberian Motivasi

Pemberian motivasi pada dasarnya adalah memberikan kepuasan kerja kepada pegawai dengan harapan akan termotivasi dalam bekerja sehingga produktivitas kerjanya meningkat yang pada akhirnya meningkatkan pula produktivitas kerja organisasi, Radig (1998). Menurut Hasibuan (1996), motivasi perlu diberikan kepada pegawai dengan tujuan: (1) mendorong gairah dan semangat kerja pegawai; (2) meningkatkan moral dan kepuasan kerja; (3) meningkatkan produktivitas kerja; (4) mempertahankan loyalitas dan kestabilan dan menurunkan tingkat absensi pegawai; dan (5) meningkatkan kedisiplinan. Dengan demikian fungsi dari motivasi adalah: (a) meningkatkan hasil kerja; (b) mempercepat proses penyelesaian pekerjaan; dan (c) sarana pencapaian tujuan dan pengembangan prestasi.

Menurut Soegiri (Antoni 2006:24) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja pegawai sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Lebih lanjut Soegiri (Antoni 2006:24) menjelaskan bahwa hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk linear dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja pegawai akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran pegawai, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan. Sedangkan tujuan dari pemberian motivasi menurut Hasibuan (2005) yaitu: 1) meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai, 2) meningkatkan prestasi kerja pegawai, 3) meningkatkan kedisiplinan pegawai, 4) mempertahankan kestabilan pegawai, 5) mengefektifkan pengadaan, 6) menciptakan suasana dengan hubungan kerja yang baik, 7) meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi, 8) meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai, 9) meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas, 10) meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Dari keseluruhan tujuan pemberian motivasi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi bertujuan merangsang dan mendorong individu agar bekerja lebih giat, efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi maupun individu. Dengan demikian pemimpin harus memiliki keahlian dan kemampuan untuk mengetahui karakter dari pegawai dan juga harus tahu apa dan bagaimana yang harus dilakukan sehingga dapat menjadi daya dorong bagi pegawai untuk berperilaku kearah pencapaian tujuan organisasi dan individu.

2.1.4. Kinerja Pegawai

Setiap pegawai dalam sebuah organisasi dituntut memberikan kontribusi positif kepada organisasi, sebab keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja pegawainya, (Gibson,1995:364). Menurut Gilbert yang dijelaskan oleh Mangkunegara, (2005:47), kinerja pada dasarnya adalah produk waktu dan peluang. Peluang tanpa waktu untuk mengejar peluang tersebut bukan apa-apa. Dan waktu, yang tidak kita miliki, yang tidak memberi peluang, bahkan memiliki lebih sedikit nilai. Sementara menurut Robbins (2001: 226), kinerja adalah akumulasi hasil akhir semua proses dan kegiatan kerja organisasi. Pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kualitas dan kuantitas dari sesuatu yang dihasilkan baik itu berupa barang atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165). Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Pendapat lain tentang kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam jangka waktu tertentu, dalam melaksanakan tugasnya dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar, hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukankan terlebih dahulu dan disepakati bersama dalam organisasi, (Rivai dan Basri, 2005:50). Lalu, kinerja merupakan perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000:41). Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Selanjutnya menurut Mangkunegara (2005: 67), kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Dari beberapa pengertian kinerja yang dikemukakan di atas, disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari proses seseorang bekerja sesuai bidang keahlian dan ketrampilannya baik dalam bentuk barang (fisik) atau jasa non fisik) yang bersifat kuantitas maupun kualitas dalam jangka waktu tertentu berdasarkan tujuan organisasi. Dengan kata lain Kinerja adalah hasil capaian baik fisik maupun non fisik.

(1) Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai

Walaupun para pegawai bekerja pada bagian yang sama, namun produktivitas mereka bisa tidak sama. Menurut Davis (1985:P.484) faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Menurut Robbins (2001:98), tingkat kinerja pegawai sangat tergantung kepada faktor-faktor yaitu: kemampuan pegawai itu sendiri seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman dimana dengan tingkat kemampuan (*ability*) yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja yang semakin tinggi pula. Faktor lain adalah motivasi (*motivation*) kerja pegawai yaitu dorongan dari dalam seorang pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan dan kesempatan (*opportunity*). Dengan motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja tinggi demikian juga sebaliknya.

Menurut pendapat Vroom yang dijelaskan oleh Munandar (2001), sejauh mana tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau ber-*performance* rendah. Pengukuran kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan

oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana, pengukuran harus dihindarkan adanya *"like* dan *dislike"* dari penilai, agar obyektifitas pengukuran dapat terjaga.

Menurut Ivancevich (2007), ada tiga perangkat variabel yang memengaruhi perilaku dan kinerja, yaitu: 1) Variabel individual, terdiri dari: a) Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik; b) Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian; c) Demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin. 2) Variabel organisasional, terdiri dari: sumberdaya, kepemimpinan, imbalan, struktur, desain pekerjaan. 3) Variabel psikologis, terdiri dari: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

Menurut Bernardin (dalam Robbins, 2003:260) bahwa kinerja dapat dikatakan baik apabila pegawai memenuhi hal sebagai berikut: 1) Kualitas kerja, diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. 2) Kuantitas, diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya. 3) Waktu produksi (*production time*), diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. 4) Efektivitas, persepsi pegawai dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas penyelesaian tugas dibebankan organisasi. 5) Kemandirian, tingkat dimana pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain, diukur dari persepsi pegawai dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing sesuai dengan tanggung jawabnya. 6) Komitmen kerja, tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

Sedangkan faktor kinerja pegawai menurut Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, dibagi dalam dua unsur: **Pertama; sasaran kerja** yang dinilai meliputi: kualitas; berkaitan degan banyaknya hasil kerja yang dicapai, kualitas berkaitan dengan mutu dari setiap hasil kerja yang dicapai, waktu berkaitan dengan jangka waktu dalam proses setiap hasil kerja yang dicapai, dan biaya berkaitan dengan jumlah anggaran yang digunakan untuk setiap hasil kerja yang dicapai. **Kedua; perilaku kerja** yang dinilai dari: orientasi pelayanan menyangkut sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani, antara lain: masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit terkait dan atau instansi lain. Integritas menyangkut kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan etika dalam orgasnisasi. Komitmen; menyangkut kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan etika dalam organisasi. Disiplin; menyangkut kesanggupan PNS utuk mentaati aturan kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Kerjasama; menyangkut kemauan dan kemampuan untuk bekerjasama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerja serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Kepemimpinan; menyangkut kemampauan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan memengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan teori dan pendapat ahli, disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil capaian seseorang atau organisasi baik secara fisik maupun non

fisik dalam kurun waktu tertentu berdasarkan waktu hasil dan produktifitas dan efektif.

(2) Penilaian Kinerja

Dalam Handoko (2001: 34-35) mengenai penilaian kerja , mengemukakan beberapa manfaat: 1) Perbaikan kinerja, 2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi, 3) Keputusan-keputusan penempatan, 4) Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan, 5) Perencanaan dan pengembangan karir, 6) Mendeteksi penyimpangan proses *staffing,* 7) Melihat ketidakakuratan informasional, 8) Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.

Notoatmodjo (2003:142-143) secara rinci menguraikan manfaat penilaian prestasi kerja dalam suatu organisasi berikut: 1) Peningkatan prestasi kerja. Dengan adanya penilaian, baik manajer maupun pegawai memperoleh umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka. 2) Kesempatan kerja yang adil. Dengan adanya penilaian kerja yang akurat akan menjamin setiap pegawai akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya. 3) Kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan. Melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi pegawai-pegawai yang kemampuannya rendah, dan kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka. 4) Penyesuaian komposisi. Penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya. 5) Keputusan-keputusan promosi dan demosi. Hasil penilaian prestasi kerja terhadap pegawai dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk mempromosikan pegawai yang berprestasi baik, dan demosi untuk

pegawai yang berprestasi jelek. 6) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya hasil penilaian prestasi kerja ini dapat membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain kerja. 7) Penyimpangan-penyimpangan proses rekruitmen dan seleksi. Penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai proses rekruitmen dan seleksi pegawai baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan-penyimpangan proses rekruitmen dan seleksi. Dalam hubungan ini pegawai dapat pula bermaksa pegawai. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai dalam organisasi tersebut, dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individu maupun kelompok.

(3) Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Tujuan dari penilaian kinerja pegawai adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia organisasi.

Menurut Mangkunegara (2005:11) yang mengatakan bahwa tujuan penilaian kinerja pegawai ialah memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*). Sedangkan menurut Sendow (2007:30) mengemukakan bahwa terdapat enam (6) kriteria pokok untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

a). *Quality***.** Artinya adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

b). *Quantity***.** Artinya adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

c). *Timelines*. Artinya adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

d). *Cost-effectiveness***.** Artinya adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) yang dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.

e). *Need for Supervision.* Artinya adalah tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

f). *Interpersonal impact.* Artinya adalah tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Ukuran kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar menurut Sutrisno (2009:167) meliputi sebagai berikut: a). Hasil kerja, b). Pengetahuan pekerjaan, c). Inisiatif, d). Kecekatan mental, e). Sikap dan, f). Disiplin.

Sedangkan menurut Peraturan Pemerintah nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian prestasi kerja PNS, tujuan penilaian adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS berdasarkan sistim prestasi kerja dan sistim karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja, serta berdasarkan prinsip: objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan yang terdiri dari unsur SKP dan perilaku kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah yang berkaitan dengan kepemimpinan, kecerdasan spiritual, motivasi kerja dan kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Salman *et al.* (2011) dalam penelitiannya yang berjudul *"Leadership Styles and Employee Performance"* hasilnya mengungkapkan kepemimpinan transaksional dan transformasional berpengaruh positif signifikan pada kinerja pegawai, sampel penelitian sebanyak 102 pegawai yang bekerja pada Shakarjanj Mill Ltd. di Pakistan. Kepemimpinan yang efektif selalu mengarahkan pada kinerja pegawai yang bagus, sesuai dan sebagus dengan kinerja organisasi.

2. Xu dan Zhong, (2013) Penelitian yang menguji pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja *workers* dan kepuasan kerja membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan pada kinerja *workers* di Hangzhou China. Data yang dikumpulkan dari 130 pegawai di China melalui survey dengan menggunakan kuisioner yang dimodifikasi dari Podsakoff dan MacKezie (1994); dan pengukuran kinerja pegawai yang diukur berdasarkan Indikator kinerja, tugas dan kontekstual dari Motowildo, Bormna, and Schmit (2013). Penelitian tersebut mendukung hipotesis penelitian yaitu kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja pegawai, namun dalam penelitian tersebut kepemimpinan diukur dari kemampuannya yang meliputi tiga indikator yaitu: kemampuan pribadi, kemampuan kepemimpinan dan kemampuan organisasi.

3. Sharkie, (2009), penelitian di Australia dengan judul "*Trust in Leadership is vital for employee performance"* dengan pendekatan kualitatif,

hasilnya menunjukkkan bahwa kepercayaan pada pimpinan akan mendorong meningkatnya kinerja pegawai yang dibuktikan dengan adanya peningkatan produktivitas pegawai. Jadi yang diukur adalah kepercayaan pegawai terhadap pemimpinnya dan diyakini akan mendorong untuk berperilaku baik yang bisa meningkatkan kinerja pegawai.

4. Cools (2010) Penelitian yang berjudul "*The leadership effects of performance measurement and culture organisation compensation on motivation"* hasil penelitian menemukan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Data primer dengan menyebarkan kuisioner pada pegawai sebuah perusahaan keuangan di Spanyol yang tersebar di 216 cabang perusahaan pengaruh yang besar yaitu mencapai 61% dari hubungan dan pengaruh antar variabel.

5. Cheng-Kang and Chuan-Yin, (2011) dalam penelitiannya: "*Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance*". Hasil penelitian menunjukan adanya hubungan positif antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Temuan penelitian memperluas fokus kepemimpinan organisasi dengan menggambarkan bahwa hubungannya lebih bernuansa dari pada yang diyakini sebelumnya.

6. Trihandini (2005), dalam penelitiannya berjudul "Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja pegawai" menemukan bahwa kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Penelitian lain yang dilakukan oleh Wijayanto (2005) yang berjudul "Pengaruh *Spiritual Quotient* (*SQ*) Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di PT. Media Promosi Citratama Semarang" membuktikan adanya

pengaruh signifikan antara *Spiritual Quotient* terhadap produktivitas kerja dan kinerja pegawai.

7. Ayranci, (2011) yang berjudul; *Effects Of Top Turkish Managers' Emotional And Spiritual Intelligences On Their Organizations' Financial Performance* Pengaruh kecerdasan spiritual dan kecerdasan emosional atas Top Manajer Turki, menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja keuangan, sedangkan kecerdasan spiritual sangat lemah memengaruhi kinerja keuangan. Secara keseluruhan kedua kecerdasan tersebut positif tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

8. Valensi, (2008), hasil penelitian menemukan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi. Model penelitian manajemen kontak yang dikembangkan dalam jasa dimana model yang diteliti adalah peran *culture organizational*, *leadership behavior and motivate employee*. Data primer yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi dan perilaku pemimpin terhadap motivasi pengurus perusahaan asuransi di kantor pusat utara Amerika sebanyak 234 dengan 189 manajer yang melakukan penilaian terhadap motivasi pengurus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya peran dari motivasi untuk peran ekstranya melebihi standar yang ditetapkan serta merupakan salah satu cara untuk membangun perilaku pemimpin dan budaya organisasi.

9. Maharani (2013), dalam penelitiannya *Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java*. Penelitian ini bertujuan menentukan perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) peran untuk memediasi efek kepemimpinan

transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Studi ini dilakukan di Bank Syariah Mandiri di Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi secara langsung terhadap kinerja pegawai.

10. Indrayanto dan Noermijati, (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak langsung memengaruhi terhadap kinerja pegawai; agak kepercayaan dan komitmen yang ditentukan variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional yang dianggap lebih efektif dan cocok untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi para-polisi.

11. Sadeghifar, *et al.* (2013) penelitiannya yang dilakukan di Iran menyatakan bahwa kecerdasan spiritual pemimpin mampu meningkatkan motivasi pegawai dalam hal ini tenaga pendidik professional kesehatan dan Koohbanani, *et al.* (2013) menyatakan bahwa kecerdasan spiritual mempunyai pengaruh terhadap motivasi pegawai/guru pada *high school*.

12. Hidayati (2013), melakukan penelitian yang berjudul “Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Pengaruhnya terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai (Study di Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) Nusa Tenggara Barat)”, menemukan hasil bahwa: Kecerdasan Spiritual (*SQ*) berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada sesama organisasi publik, tetapi dalam penelitian ini difokuskan pada organisasi sektor publik, dalam hal ini Pegawai Sekretariat Daerah.

13. Darmawan (2012), dalam penelitiannya berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan (APJ)

Malang", menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kemampuan kerja secara parsial maupun secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang.

14. Choiriyati (2006), dalam penelitiannya berjudul "Pengaruh Motivasi Dan Etos Kerja Islam Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai KJKS BMT Fastabiq Di Pati)" menujukkan bahwa motivasi dan etos kerja Islam mempunyai andil dalam memengaruhi kinerja pegawai di KJKS BMT Fastabiq Pati.

15. Gungor (2011), sampel penelitiannya pada 116 pegawai bank dari 12 bank-bank global di Istanbul dengan judul penelitian: *The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on Global Banks*. Penelitian yang menguji 3 hypotesis, salah satu diantaranya terkait dengan penelitian ini: motivasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja pegawai bank di Istambul. Yang membedakan disini, motivasi diukur dengan *intrinsic* dan *extrinsic motivation* dan hasilnya terbukti berpengaruh secara signifikan.

16. Andria dan Subroto (2011), dalam penelitiannya berjudul "Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Lini Depan Perusahaan Jasa", menunjukkan bahwa jenis kepemimpinan transformasional membuat pegawai merasa menjadi bagian perusahaan dan merasa dihargai karena diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Sedangkan jenis kepemimpinan transaksional tidak tepat diterapkan untuk menghasilkan kerja yang diinginkan pada pegawai lini depan jasa karena jenis kepemimpinan ini lebih bersifat statis,

sehingga menyebabkan bawahan bekerja dengan cara-cara yang telah berlaku selama ini tanpa punya keinginan untuk melakukan perbaikan.

17. Noermijati (2015), dalam penelitian berjudul “Peranan kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja dengan moderasi masa kerja” menunjukkan hasil bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Pesero) Tbk. Cabang Jombang dengan jumlah sampel sebanyak 100 orang pegawai dengan indikator penelitian terdiri dari: Kebutuhan dasar, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

18. Banendro *et al.* (2016) penelitian dengan judul Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (Studi pada Rumah Sakit Daerah Lawang Kabupaten Malang). Tujuan dari penelitan tersebut adalah menjelaskan variabel-variabel yang menentukan tingkat kinerja pegawai. Hasil penelitiannya adalah: (H2) Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai tidak signifikan, namun pengaruh yang dimediasi kepuasa kerja menghasilkan signifikan.

19. Shahab dan Nisa (2014) melaksanakan penelitian dengan tujuan menguji pengaruh kepemimpinan dan sikap kerja terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja SDM di Rumah Sakit Konawe, Sulawesi Utara. Penelitian dilakukan dengan menggunakan sampel sebayak 78 orang yang seluruhnya merupakan pegawai negeri sipil (PNS) dengan metode survei dengan menyebarkan kuisioner kepada responden. Penelitan dengan judul “*The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee”* memberikan hasil temuan analisisnya menujukkan

yaitu: (H4) kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan tidah signifikan terhadap kinerja pegawai.

20. Izadpour dan Radmehr (2016) melakukan penelitian yang berjudul "*Effect of spiritual intelligence ini corporate entrepreneurship. a case study of isfahan post office (Isfahan, Iran)"* bertujuan mengevaluasi pengaruh kecerdasan siritual pada kewirausahaan perusahaan. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitiannya sebanyak 80 orang pegawai kantor pos provinsi Isfan, Iran. Hasil dari penelitian tersebut adalah kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kewirausahawan perusahaan.

21. Ayranci (2011), melaksanakan penelitian dengan judul "*Effects Of Top Turkish Managers' Emotional And Spiritual Intelligences On Their Organizations' Financial Performance"* tujuan penelitiannya adalah untuk menguji effek kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual top manajer Turki terhadap kinerja organisasi keuangan. Hasilnya kecerdasan spiritual sangat lemah memengaruhi kinerja keuangan sedangkan sebagaian besar kecerdasan emosional tidak pengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Secara keseluruhan kecerdasan spiritual dan kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

22. Arshad *et al.* (2015) melaksanakan penelitian dengan judul "*Establishing Linkages between Intelligence, Emotional and Spiritual Quotient on Employees Performance in Government Sector of Pakistan"* menggunakan sampel penelitian sebanyak 347 orang yang terbagai dalam kelas 1-13 sebanyak 259 orang, 14-18 sebanyak 72 orang dan 14-18 sebanyak 16 orang. Tujuan dari penelitian tersebut untuk mengetahui pengaruh *Intelligence Quotient* (IQ), *Emotional Quotient* (EQ) dan *Spiritual Quetient* (SQ) di pegawai pemerintahan

Pakistan. Penelitiannya menggunakan *Spiritual Intelligence Self-Report Inventori* (SISRI). Temuan empiris menunjukkan bahwa organisasi perlu merumuskan strategi dan kebijakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan mendorong dan memungkinkan kegiatan *spiritual quotient* di tempat kerja, terlepas dari agama dan keyakinan spiritual. Dengan demikian memfasilitasi saling pengertian dan rasa hormat.

23. Zehir *et al.* (2012), judul penelitiannya *The Mediating Role of Firm Innovativeness on Management Leadership and Performance Relationship.* Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan manajemen terhadap kinerja melalui peran mediasi dari inovasi perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan manajemen harus dipertimbangkan untuk perusahaan yang tujuan utamanya adalah meningkatkan inovasi dan daya saing di pasar. Dan juga sesuai dengan temuan meningkatkan inovasi secara langsung efektif pada kinerja karena itu dalam perusahaan kondisi ekonomi baru harus stres pada faktor-faktor ini sehingga kinerja mereka akan meningkatkan dan kemampuan mereka untuk daya saing akan meningkat juga. Dengan penelitian ini secara empiris didukung bahwa untuk dunia bisnis saat ini hubungan yang disebutkan adalah faktor kunci bagi keberhasilan bisnis.

24. Yildrim dan Birinci (2013), dengan judul penelitian *Impacts of organizational culture and leadership on business performance: A case study on acquisitions.* Penelitian bertujuan untuk mengetahui karakteristik budaya dan kepemimpinan organisasi dari perusahaan telekomunikasi berteknologi tinggi di Turki, yang telah berhasil dalam melindungi posisi kompetitif dan kinerja bisnis meskipun tantangan perubahan budaya dan organisasi yang dibawa oleh *fase* akuisisi. Hasil studi kasus ini menunjukkan bahwa budaya yang transformasional

dan kepemimpinan transformasional memberikan kekuatan yang sangat penting untuk mencapai kinerja bisnis yang diinginkan selama perubahan organisasi besar seperti merger dan akuisisi.

25. Rahmasari, (2012), “Pengaruh Kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap Kinerja pegawai” dengan tujuan menguji dampak dari kecerdasan emosional dan kecerdasan Spiritual terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kecerdasan Emosionan dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kecerdasan spiritual sangat dominan mempangaruhi kinerja pegawai. Implikasi dari kedua kecerdasan tersebut menyajikan peran penting dalam mengembangkan kinerja pegawai baik secara individu maupun secara simultan.

26. Hayati dan Chaniago, (2012). Dalam penelitianya yang berjudul “ *Islamic Work Ethic: The Role if Intrinsic Motivation, Job Statification, Organizational Commitment and Job Performance”,* yang menguji pengaruh motivasi yang terdiri dari motivasi intrisik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai, hasilnya menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif. Dengan menambil sampel sebanyak 149 pegawai bank.

27. Sappe *et al*. (2015), dalam penelitiannya berjudul Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja dan Motivasi Kerja. Tujuan dari penelitiannya adalah untuk mengidentifikasi dan menilai relevansi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh budaya organisasi, komitmen kerja dan motivasi kerja sebagai penentu peningkatan kinerja karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 160 responden terhadap karyawan Unit analisis dalam Dewan Keamanan Pangan Keerom Provinsi Papua. Data dikumpulkan dengan kuesioner diikuti dengan wawancara

mendalam. Analisis Data kuantitatif dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan dari Struktur *Analisis Program Momen* (AMOS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, ketika mempertimbangkan faktor-faktor yang ikut bermain bahwa budaya organisasi, komitmen kerja dan motivasi kerja ke DKP di Keerom Provinsi Papua. Selanjutnya, hasil dari penelitian ini bahwa penguatan budaya organisasi dan komitmen karyawan yang tinggi dapat menyebabkan motivasi peningkatan.

28. Zehir dan Erdogan (2011), judul penelitiannya "*The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance".* Tujuan dari penelitian ini adalah untuk survei hubungan antara keheningan organisasi dan perilaku kepemimpinan dalam hal kepemimpinan etis. Survey terhadap 714 orang yang bekerja untuk perusahaan nasional dan multinasional di Turki untuk membandingkan hubungan antara analisis faktor, kehandalan, korelasi dan regresi. Motivasi mampu meningkatkan kinerja individu, dan motivasi dapat digunakan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

BAB III

MODEL KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Pikir

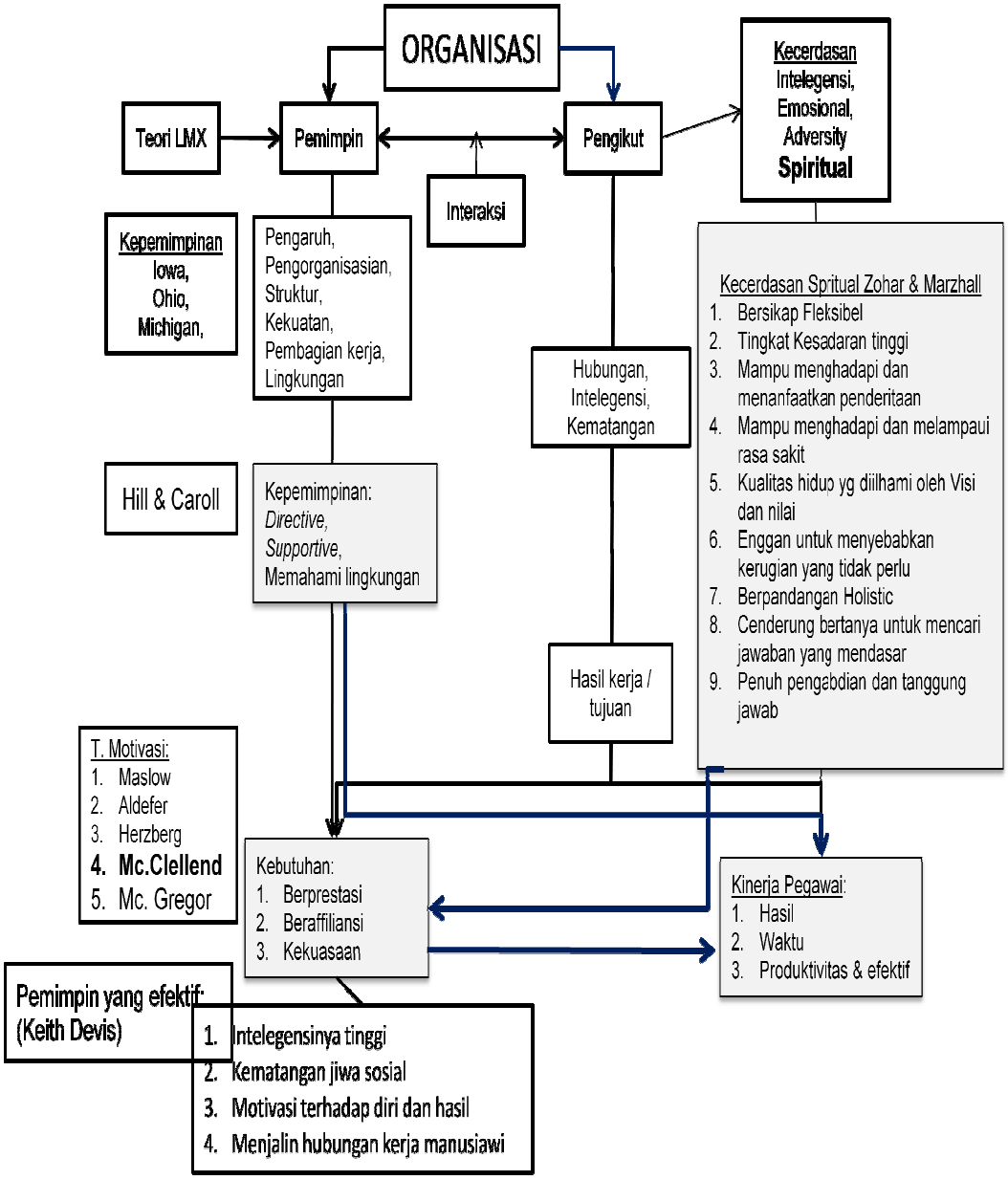
Teori kepemimpinan seperti yang dijelaskan dalam bab II, antara lain study Ohio dan Michigan *University*, *path-goal theory*, kontigensi teori, situasi teori dan teori harapan, kemudian muncul kepemimpinan kontemporer diantaranya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Dalam penelitian ini, lebih pada pandangan Hill dan Caroll (1997) yang mengidentifikasikan dua bentuk fungsi kepemimpinan yaitu *directive* dan *supportive*, serta peneliti menambahkan bentuk memahami lingkungan sebagaimana terlihat dalam gambar kerangka pikir.

Dalam organisasi tidak dapat berlangsung apabila tidak memiliki elemen-elemen seperti yang dijelaskan Graen dan Uhl-Bien (1995) bawah kepemimpinan memiliki tiga domain yaitu *leader*, follwer atau member dan *relationship* atau *exchange*. Sedangkan dalam kepemimpinan, dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki berbagai kecerdasan (intelektual, emosional, spiritual dan kemampuan mengambil keputusan pada situasi yang sulit) guna mempimpin dan mengarahkan individu dan organisasi kearah tujuan yang hendak dicapai. Berbagai kecerdasan tersebut seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2010), bahwa kecerdasan intelektual hanya memberikan kontribusi pada individu sebesar 15%, selebihnya dipengaruhi oleh sikap mental dan kepribadiannya serta faktor yang lain. Salah satu diantaranya adalah kecerdasan spiritual yang menurut Zohar dan Marzhal (2007), kecerdasan ini yang paling tinggi dalam diri seseorang. Kecerdasan spiritual sebagai

kecerdasan untuk menghadapi dan memecahkan persoalan makna dan nilai, yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dari pada yang lain. Kecedasan spiritual lebih kepada kebutuhan dan kemampuan manusia untuk menemukan arti dan menghasilkan nilai melalui pengalaman yang dihadapi, juga memegang peranan besar dalam kesuksesan seseorang dalam bekerja.

Kesuksesan seseorang dalam bekerja juga dipengaruhi oleh motivasi baik dari dalam diri seseorang maupun dari luar (lingkungan). Agar berhasil, dibutuhkan kinerja yang baik dan tinggi, Taylor (dalam Hasibuan 1998) melalui pendekatan manusiawi dan sistem kekerabatan yang kondusif dalam organisasi (*human movement*). Sementara McClelland, dalam meningkatkan motivasi terdorong atas pemenuhan: kebutuhan berprestasi, kebutuhan beraffiliasi, dan kebutuhan kekuasaan.

Gambaran kerangka berpikir penelitian, sebagai berikut:



Sumber: Kompilasi teori dan konsep dari beberapa ahli, 2016

Gambar 3.1. Gambar Kerangka Pikir Penelitian

3.2 Kerangka Konsep Penelitian

Kerangka konsep penelitian ini disusun berdasarkan teori-teori dan temuan empiris yang terkait dengan variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu

Kepemimpinan, Kecerdasan Spiritual, yang merupakan variabel independen sedangkan Motivasi dan Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen. Pemikiran ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Sekaran (2006; 114) bahwa model konseptual adalah yang berkaitan dengan bagaimana seseorang menyusun suatu model penelitian berbasis teori dan empiris kemudian menghubungkan secara logis beberapa variabel yang dianggap penting untuk dicarikan solusinya.

Setiap organisasi selalu berusaha mencapai visi, misi, dan, tujuannya secara efektif dan efisien. Untuk itu harus mampu mengalokasikan sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki dengan baik, benar, dan profesional. Beberapa riset membuktikan bahwa organisasi yang mempunyai pemimpin yang memiliki kemampuan yang handal, kecerdasan spiritual yang baik, yang mampu memotivasi pegawai baik secara intrinsik dan ekstrinsik maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawainya. Hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah Sharkie, (2009), Cools (2010), Salman, (2011), Xu dan Zhong (2013), Xiao-Dong, *et al.* (2013), Maharani (2013).

Kecerdasan Sipitual walaupun mengandung kata spiritual tidak selalu terkait dengan kepercayaan atau agama. Kecerdasan spiritual lebih kepada kebutuhan dan kemampuan manusia untuk menemukan arti dan menghasilkan nilai melalui pengalaman yang mereka hadapi. Akan tetapi, beberapa penelitian menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki kepercayaan atau menjalankan agama, umumnya memiliki tingkat kecerdasan spiritual yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang tidak memiliki kepercayaan atau tidak menjalankan agama. Penelitian yang menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual

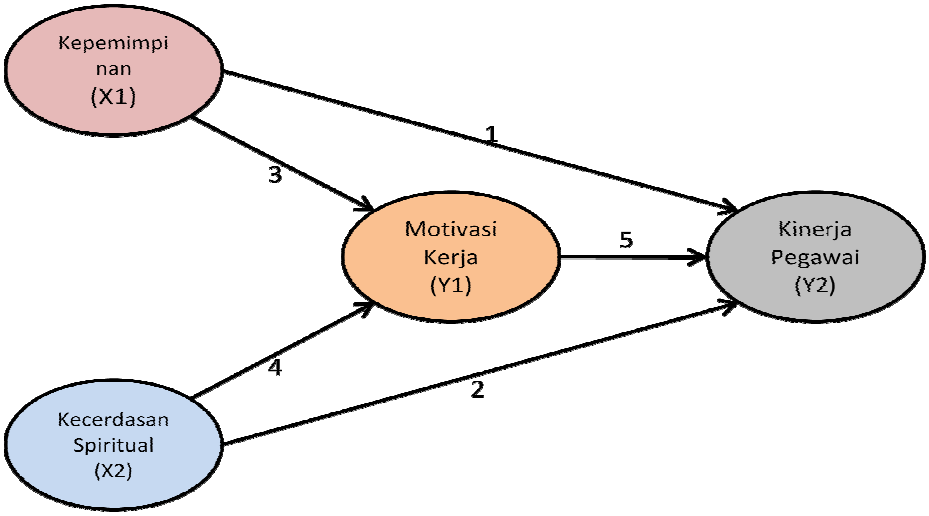
mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja, Shah and Ellahi, (2012), Arshad *et al.* (2015), Izadpour dan Radmehr (2016).

Kepemimpinan yang baik mampu membangun motivasi para pengikutnya sehingga mereka termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Kajian empiris tetang pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja dilakukan oleh Valensi E., (2008); Ahmad, (2009), Ahmad, *et al.* (2014); Li, *et al.* (2012), memberikan hasil bahwa yang menguji pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi pegawai menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan positif antara karakteristik kepemimpinan terhadap motivasi pegawai. Hasil penelitian yang sama bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Pakistan, (Cools, 2010; Chaudhry, *et al.* (2012).

Sadeghifar, *et al.* (2013) temuan penelitiannya yang dilakukan di Iran menyatakan bahwa kecerdasan spiritual pemimpin mampu meningkatkan motivasi kerja dalam hal ini tenaga pendidik professional kesehatan dan Koohbanani, *et al.* (2013) menyatakan bahwa kecerdasan spiritual mempunyai pengaruh terhadap motivasi pegawai pada *high school*.

Setiap pegawai dalam bekerja diharapkan melaksanakan pekerjaan sesuai tugas pokok dan fungsinya (tupoksinya), dan juga mampu menyelesaikan tugas pokok dan fungsinya dengan baik dan profesional. Hal tersebut akan tercapai apabila pegawai telah memiliki dorongan/motivasi dalam bekerja, adanya pengaruh yang signifikan positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai diungkapkan dari hasil penelitian (Hayati dan Caniago, 2012); Cools (2010). Hayati dan Caniago, (2012); Gungor (2011); Arshadi (2010); dan Noermijati (2015).

Kerangka konsep yang dibangun berdasarkan studi teoritis dan empiris serta sintesis dari keduanya, dijadikan dasar untuk menyusun beberapa hipotesis. Beberapa hipotesis yang dirumuskan diuji dengan jalan pengujian kuantitatif. Model kerangkan konseptual yang dibangun berdasarkan kerangka teoritis dan dukungan penelitian sebelumnya ditampilkan sebagai berikut:



Keterangan :

1 = Salman (2011), Maharani (2013), Zehir *et al.* (2012), Yildrim dan Birinci (2013), Sappe *et al.* (2015), Cheng-Kang and Chuan-Yin, (2011), Hayward (2005), Xu and Zhong (2013) Sharki (2009)

2 = Idzapour dan Radmehr (2016), Arshad (2015), Rahmasari (2012), Hidayati (2013), Trihandini (2005), Wijayanto (2005)

3 = Sappe *et al.* (2015), Zehir *et al.* (2012), Li, *et al.* (2012), Valensi (2008), Chaudhry, *et al.* (2012), Ahmad, (2009), Ahmad, *et al.* (2014)

4 = Koohbanani (2013), Sadegifar *et al.* (2013)

5 = Zehir *et al.* (2012), Gogor (2011), Noermijati dan Primasari (2015), Hayati dan Caniago (2012), Choriyah (2012), Arsahdi (2010), Cool (2010) Choiriyati (2006),

Gambar 3.1 Model Kerangka Konsep Penelitian

3.2. Hipotesis Penelitian

Dari Gambar 3.1 di atas selanjutnya digunakan untuk mengembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

3.3.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Xiau-Dong, (2013); Kepemimpinan diukur melalui 13 variabel dari substitusi kepemimpinan memiliki efek positif terhadap peningkatan kinerja pegawai, sedangkan Salman (2011), kepemimpinan diukur dengan gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan Laissez-Faire, hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai, demikian juga Sharkie (2009); mengukur *Trust in leadership is vital for employee performance*, bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan dengan kinerja pegawai merupakan kajian yang masih tetap menarik untuk didiskusikan, mengingat secara teoritis maupun empiris telah banyak terbukti memiliki keterkaitan yang erat dan signifikan. Hal ini bisa diterapkan pada berbagai organisasi baik swasta (*private*) maupun organisasi publik ataupun lainnya, karena setiap organisasi selalu berusaha mencapai visi, misi, dan, tujuannya secara efektif dan efisien. Untuk itu harus mampu mengalokasikan sumber-sumber daya yang dimiliki dengan baik, benar, dan profesional. Sebagai pemimpin tentu tetap mutlak diperlukan adanya kepemilikan kemampuan kepemimpinannya, dan pemimpin yang memiliki komitmen yang tinggilah yang akan men*support* pencapaian kinerja pegawai yang tinggi pula. Yang muaranya nanti akan mewujudkan pencapaian visi, misi dan tujuan sehingga sekaligus mewujudkan pencapaian program yang baik dan

berdaya saing bagi organisasi yang dipimpinnya . Mengacu pada uraian singkat di atas, maka dapat disimpulkan dalam hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3.3.2. Pengaruh Kecerdasan Spiritual (*SQ)* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian yang dilakukan Trihandini (2005) menemukan bahwa kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel yang memiliki pengaruh dominan adalah kecerdasan emosi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Wijayanto (2005) yang menyimpulkan kecerdasan Spiritual mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Arshad *et al.* (2015), menunjukkan bahwa kecerdasan Intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual positif signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kecerdasan spiritual sangat dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian dilakukan di sektor pemerintah Pakistan dengan melibatkan 347 orang yang terdiri dari 259 dari kelas 1-13, 72 dari kelas 14-18 dan 16 pegawai dari kelas 19-22.

Dari kajian empiris di atas maka, dapat diajukan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3.3.3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja yang dilakukan oleh: Zehir *et al.* (2011) menunjukkan bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja individu. Hal yang mirip juga dilakukan oleh Sappe *et al.*

(2015) memberikan hasil bahwa kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Valensi (2008), menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan positif antara karakteristik kepemimpinan terhadap motivasi pegawai. Hasil penelitian yang sama bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Pakistan, Cools (2010); Chaudhry, *et al.* (2012). Pengukuran variabel kepemimpinan diukur dengan indikator kepemimpinan tranformasional dan transaksional (Cools (2010), Li-Tan; (2012) dan motivasi diukur dengan motivasi intrinsic dan ekstrinsik, Hayati dan Caniago, (2012) hanya *intrinsick motivation* saja, tetapi kepemimpinannya diukur dengan kompetensi kepemimpinan yang meliputi tiga indikator diantaranya: managerial, emosional dan intelektual.

Berdasarkan beberapa kajian empiris diatas maka, dapat diajukan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3: Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja.

3.3.4. Pengaruh Kecerdasan Spiritual (*SQ*) terhadap Motivasi Kerja

Sadeghifar, *et al.* (2013) temuan penelitiannya yang dilakukan di Iran menyatakan bahwa kecerdasan spiritual pemimpin mampu meningkatkan motivasi pegawai dalam hal ini tenaga pendidik profesional kesehatan dan Koohbanani, *et al.* (2013) menyatakan bahwa kecerdasan spiritual mempunyai pengaruh terhadap motivasi pegawai pada *high school*. Indikator *Spiritual Quotient* yang digunakan oleh Koohbanani, *et al.* (2013) meliputi: *beliefs,* kemampuan menghadapi masalah, kebijakan moral, memiliki rasa malu *(self-conscious*), sedangkan dalam penelitian ini meliputi: bersikap fleksibel, tingkat kesadaran tinggi, menghadapi dan memanfaatkan penderitaan, kemampuan

menghadapi dan melampaui rasa sakit, kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan misi, keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu, berpandangan holistic, kecenderungan bertanya untuk mencari jawaban yang mendasar dan penuh pengabdian dan tanggung jawab. Kecerdasan spiritual yang tinggi dan sesuai dengan lingkungan organisasi diharapkan akan memotivasi pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis keempat, sebagai berikut:

H4: Kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap motivasi kerja .

3.3.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai. Oleh karena itu, kinerja merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2007:67), kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pemimpin dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila pemimpin tersebut dapat menyesuaikan dengan situasi kerja yang dihadapinya.

Robbins (2001:84) menyatakan bahwa untuk memaksimalkan motivasi, pegawai perlu mempersepsikan bahwa upaya yang dikeluarkan mengarah ke evaluasi kinerja yang diharapkan akan menghasilkan imbalan yang dihargai. Mengikuti model harapan dari motivasi, jika sasaran yang diharapkan tidak jelas, kriteria pengukuran sasaran samar-samar dan jika pegawai kekurangan keyakinan diri bahwa upaya tersebut akan mengarah ke penilaian yang memuaskan mengenai kinerja atau meyakini bahwa akan ada pembayaran yang

tidak memuaskan oleh organisasi bila sasaran kinerja tercapai, maka dapat diperkirakan individu akan berkerja jauh di bawah potensinya.

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan untuk melakukan suatu pekerjaan. Motivasi kerja erat hubungannya dengan kinerja atau performansi seseorang. Pada dasarnya motivasi kerja seseorang itu berbeda-beda. Ada motivasi kerjanya tinggi dan ada motivasi kerjanya rendah, bila motivasi kerjanya tinggi maka akan berpengaruh pada kinerja yang tinggi dan sebaliknya jika motivasinya rendah maka akan menyebabkan kinerja yang dimiliki seseorang tersebut turun. Jika pegawai mempunyai motivasi kerja tinggi maka ia akan bekerja dengan keras, tekun, senang hati, dan dengan dedikasi tinggi sehingga hasilnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Setiap organisasi perlu menjaga dan mengkondisikan nilai-nilai positif yang professional dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi). Setiap pegawai dalam bekerja harus melaksanakan pekerjaan sesuai tupoksinya, selalu diharapkan mampu menyelesaikan tugas pokok dan fungsinya dengan baik dan professional. Hal tersebut akan tercapai apabila pegawai telah memiliki dorongan/motivasi dalam bekerja. Adanya pengaruh yang signifikan positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai diungkapkan dari hasil penelitian Arshadi (2010); Hayati dan Caniago, (2012) variabel motivasi diukur dengan indikator intrinsic motivation, sedangkan Gungor, (2011), sampel penelitiannya pada 116 pegawai bank dari 12 bank-bank global di Istanbul. Penelitian yang menguji 3 hipotesis, salah satu diantaranya terkait dengan penelitian yang dilakukan yaitu: motivasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja pegawai bank di Istambul. Yang membedakan disini, motivasi diukur dengan *intrinsic* dan *extrinsic motivation* dan hasilnya terbukti berpengaruh secara

signifikan, sedangkan berdasarkan sintesa teori motivasi yang telah dilakukan, maka dalam penelitian ini menggunakan teori motivasi dari McClelland yang terdiri dari 3 hal (*need for power, achievement, and affiliation*) dengan pertimbangan sangat tepat jika diterapkan pada subyek penelitian yaitu Sekretariat Daerah di Kabupaten Puncak Jaya. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka diajukan hipotesis yang kelima sebagai berikut:

H5: Motivasi kerja berpegaruh terhadap kinerja pegawai.

3.3.6. Peran Motivasi Kerja sebagai mediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Beberapa kajian empiris yang telah dilakukan, ditemukan adanya pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, Salman, (2011), Xu dan Zhong, (2013), Sharkie, (2009), dan Cheng-Kang and Chuan-Yin, (2011).

Berbeda dengan kajian empiris yang telah dilakukan oleh Nguyen dan Nguyen (2014) yang menyakatan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Sappe *et al.* (2015), bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, namun pengaruh kepemimpinan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi, komitmen kerja dan motivasi kerja memberikan pengaruh yang bermakna dan sifatnya sebagai variabel *intervening* penuh terhadap kinerja pegawai (*fully intervening*).

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa motivasi kerja mempunyai peran sebagai mediasi antara pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu perlu diuji apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang diakibatkan oleh motivasi kerja yang

tinggi. Dari pernyataan penelitian ini maka dapat dibuat jawaban sementara atau hipotesis, sebagai berikut:

H6: Motivasi kerja berperan sebagai mediasi antara pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

3.3.7. Peran Motivasi Kerja sebagai mediasi antara pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Pegawai

Beberapa kajian empiris yang dilakukan peneliti terdahulu, ditemukan adanya pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai diantaranya Trihandini (2005); kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia, Wijayanto (2005), dan Hidayati (2013) melakukan penelitian di Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) Nusa Tenggara barat, menemukan hasil bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Adanya pengaruh yang signifikan positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai diungkapkan dari hasil penelitian Arshadi (2010); Hayati dan Caniago, (2012) variabel motivasi diukur dengan indikator *intrinsic motivation*, sedangkan Gungor, (2011), sampel penelitiannya pada 116 pegawai bank dari 12 bank-bank global di Istambul, penelitian yang menguji 3 hypotesis, salah satu diantaranya terkait dengan penelitian yang dilakukan yaitu: motivasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja pegawai bank di Istambul.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa motivasi kerja mempunyai peran sebagai mediasi pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu perlu diuji apakah kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap kinerja pegawai diakibatkan oleh motivasi kerja yang

tinggi. Dari pernyataan penelitian ini maka dapat dibuat jawaban sementara atau hipotesis, sebagai berikut:

H7: Motivasi kerja berperan sebagai mediasi antara pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai.

3.4. Definisi Operasional Variabel Penelitian

3.4.1. Variabel Kepemimpinan (X_1)

Dengan mengacu pada teori teori dan kajian empiris terdahulu, serta juga dengan mempertimbangkan faktor karakteristik responden pada organisasi publik tempat dilakukan penelitian ini, maka peneliti mengadopsi dan memodifikasi, beberapa variabel yang dianggap sesuai dalam penelitian ini.

Kepemimpinan adalah kemampuan mengarahkan serta memberikan dukungan kepada pegawai dengan tetap memerhatikan dan memahami kondisi lingkungan. Mengacu pada Hill dan Carol (1997), variabel kepemimpinan terdiri dari 3 indikator, yaitu:

1. Kemampuan mengarahkan *(directive)* yang terdiri dari 3 item sebagai berikut: (1) Menjelaskan tugas pokok dan fungsi, (2) Memberikan perhatian dan pengawasan, (3) Merasa nyaman terhadap pengawasan dari atasan.
2. Memberikan dorongan *(supportive)* yang terdiri dari 3 item, sebagai berikut: (1) Memberikan saran dan pendapat, (2) Membangun suasana kerja, (3) memberikan motivasi.
3. Memahami lingkungan terdiri dari 2 item, yaitu: (1) Lingkungan internal organisasi, (2) Lingkungan eksternal organisasi.

3.4.2. Variabel Kecerdasan Spiritual (X_2)

Kecerdasan spiritual adalah adalah kecerdasan jiwa yang membantu seseorang untuk mengembangkan dirinya secara utuh melalui penciptaan kemungkinan untuk menerapkan nilai-nilai positif. Mengadopsi kecerdasan spiritual berdasarkan Zohar dan Marshal (2007), maka indikator kecerdasan spiritual terdiri dari 9 indikator, yaitu:

1. Bersikap fleksibel. Terdiri dari 2 item, yaitu: (1) adaptasi dengan lingkungan, dan (2) aktif dalam kegiatan.
2. Tingkat kesadaran tinggi. Terdiri dari 2 item, yaitu: (1) sadar dalam setiap perbuatan, dan (2) sadar akan resiko kehidupan.
3. Kemampuan menghadapi dan memanfaatkan penderitaan. Terdiri dari 2 item, yaitu: (1) Mampu menghadapi cobaan, (2) Mampu mengatasi cobaan.
4. Kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit. Terdiri dari 2 item, yaitu: (1) Mampu menghadapi rasa sakit, dan (2) mampu melampaui rasa sakit.
5. Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai. Terdiri dari 2 item, yaitu: (1) kualitas hidup yang diilhami oleh visi, dan (2) kualitas hidup yang diilhami oleh nilai.
6. Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu. Terdiri dari 2 item, yaitu: (1) Berpikir sebelum bertindak, dan (2) menghindari kesalahan.
7. Berpandangan *Holistic*. Terdiri dari 2 item, yaitu: (1) Berpandangan menyeluruh, dan (2) memandang sesuatu sebagai hal yang berkaitan.

8. Kecenderungan bertanya untuk mencari jawaban yang mendasar. Terdiri dari 2 item, yaitu: (1) Aktif bertanya, dan (2) mencari jawaban terhadap suatu persoalan.
9. Penuh pengabdian dan tanggung jawab. Terdiri dari 2 item, yaitu: (1) Pengabdian terhdap tugas, dan (2) Tanggung jawab terhadap tugas.

3.4.3. Variabel Motivasi Kerja (Y_1)

Motivasi adalah dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang untuk berprestasi, beraffiliasi serta berkuasa dengan memerhatikan kondisi kerja yang aman dan selamat dengan harapan kompensasi (finansial) dan penghargaan.

Mengutip beberapa kajian empiris terdahulu dan teori, McClelland dalam Hariandja (2008), maka indikator variabel motivasi terdiri dari:

1. Kebutuhan Berprestasi (*need for achivement*) yang terdiri dari 4 item, yaitu: (1) bersedia mengambil resiko, (2) Umpan balik, (3) Tanggung jawab, dan (4) Pecahkan masalah.
2. Kebutuhan Affiliasi *(need for affiliasi)* yang terdiri dari 3 item, yaitu: (1) ramah, (2) sikap persahabatan, (3) interaksi sosial.
3. Kebutuhan Kekuasaan *(need for power)*, yang terdiri dari 2 item, yaitu: (1) Berperan dalam organisasi, dan (2) Peningkatan status.

3.4.3. Variabel Kinerja Pegawai (Y_2)

Kinerja adalah kemampuan seseorang yang dicapai sesuai waktu dan produktivitas serta efektifnya dalam bekerja. Mengadosi Taylor (1997) yang memiliki 3 indikator yaitu:

1. Hasil Kerja, terdiri dari 2 item, yaitu: (1) Kualitas pekerjaan dan (2) Kuantitas pekerjaan.

2. Hasil Kerja, terdiri dari 2 item, yaitu: (1) disiplin, dan (2) terjadwal.
3. Produktivitas dan efektivitas, terdapat 4 item, yaitu: (1) Keuletan dalam bekerja, (2) Rajin bekerja, (3) Banyak belajar, dan (4) Efektif.

Tabel 3 : Variabel, Indikator dan Item

Variabel/ Sumber	Indikator	No	Item
Kepemimpinan (X_1) Hill dan Caroll (1997)	Kemampuan mengarahkan (*directive*) (X11)	X111	Menjelaskan tugas pokok dan fungsi pekerjaan
		X112	Memberikan perhatian dan Pengawasan
		X113	Merasa nyaman terhadap pengawasan dari atasan
	Memberikan Dukungan (*Supportive*) (X12)	X121	Memberikan saran dan pendapat
		X122	Membangun suasana kerja
		X123	Memberikan motivasi
	Memahami Lingkungan (X13)	X131	Memerhatikan lingkungan internal organisasi
		X132	Memerhatikan lingkungan eksternal organisasi
Kecerdasan Spiritual ($\mathbf{X_2}$) Zohar dan Marshall (2007)	Kemampuan bersikap fleksibel (X21)	X211	Adaptasi dengan lingkungan
		X212	Aktif dalam semua kegiatan
	Tingkat kesadaran tinggi (X22)	X221	Sadar dalam setiap perbuatan
		X222	Sadar akan resiko kehidupan
	Kemampuan menghadapi dan memanfaatkan penderitaan (X23)	X231	Mampu menghadapi cobaan
		X232	Mengatasi cobaan
	Kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit (X24)	X241	Mampu menghadapi rasa sakit
		X242	Mampu melampaui rasa sakit
	Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai (X25)	X251	Kualitas hidup yang diilhami oleh visi
		X252	Kualitas hidup yang diilhami oleh nilai
	Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu (X26)	X261	Berpikir sebelum bertindak
		X262	Menghidari kesalahan
	Berpandangan *hilostic* (X27)	X271	Berpandangan menyeluruh
		X272	Memandang sesuatu sebagai hal yang berkaitan
Kecerdasan Spiritual (X2) Zohar dan Marshall (2007)	Kecenderungan bertanya untuk mencari jawaban yang mendasar (X28)	X281	Aktif bertanya
		X282	Mencari jawaban terhadap sesuatu persoalan
	Penuh pengabdian dan tanggung jawab (X29)	X291	Pengabdian terhadap tugas
		X292	Tanggung jawab terhadap tugas

Lanjutan Tabel: 3.1.

Motivasi Kerja (Y_1) McClelland (1961)	Kebutuhan Berprestasi (*needs of Achivement*) (Y11)	Y111	Bersedia mengambil resiko
		Y112	Umpan balik
		Y113	Tanggung Jawab
		Y114	Pecahkan Masalah
	Kebutuhan Affiliansi (*needs of Affiliations*) (Y12)	Y125	Ramah
		Y126	Sikap persahabatan
		Y127	Interaksi sosial
	Kebutuhan Kekuasaan (*needs of power*) (Y13)	Y138	Berperan dalam organisasi
		Y139	Peningkatan Status
Kinerja Pegawai (Y_2) Taylor (1997)	Hasil kerja (Y21)	Y211	Kualitas pekerjaan
		Y212	Kuantitas pekerjaan
	Waktu kerja (Y22)	Y221	Disiplin
		Y222	Terjadwal
	Produktivitas dan Efektivitas (Y23)	Y231	Keuletan dalam bekerja
		Y232	Rajin bekerja
		Y233	Banyak belajar
		Y234	Efektif

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini, 2016

BAB IV

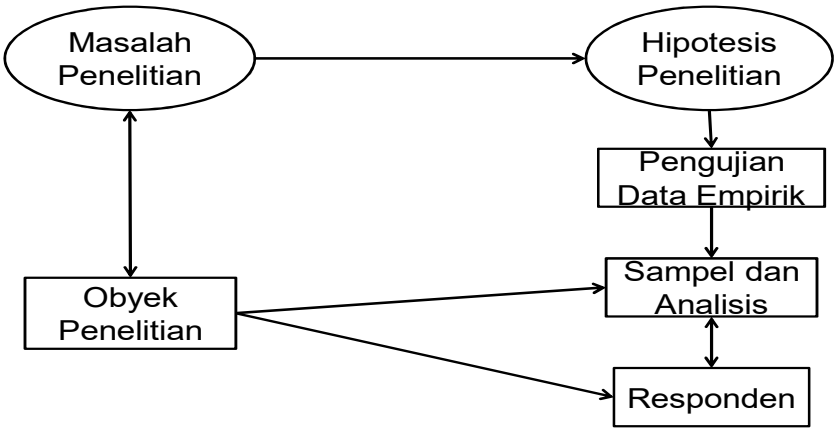
METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, rancangan penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian eksplanatoris. Penelitian eksplanatoris bertujuan mengetahui mengapa suatu kejadian atau gejala itu terjadi. Disebutkan oleh Kotler, (2006:122), penelitian eksplanatoris adalah penelitian yang bertujuan menghimpun informasi awal yang akan membantu upaya menetapkan masalah dan merumuskan hipotesis. Singarimbun dan Effendy (1995:4) penelitian eksplanatori (*explanatory research*) merupakan penelitian penjelasan yang menyoroti hubungan kausal antara variable-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Untuk memperoleh gambaran penelitian guna menjawab permasalahan yang telah dirumuskan, tujuan penelitian ini untuk mengetahui hubungan dan menganalisis hipotesis yang berkaitan dengan kepemimpinan (Hill dan Caroll, 1997), kecerdasan spiritual (Zohar dan Marshall, 2001), motivasi kerja yaitu teori motivasi (McClellend) dan kinerja pegawai (Taylor, 1997) kemudian melakukan penjelasan. Untuk tujuan dimaksud, maka ditetapkan pendekatan *positivist research*, yaitu penellitian secara kuantitatif pada pengukuran konstruk-konstruk yang membetuk model dan menganalisis hubungan antara satu konstruk dengan konstruk lainnya (Sugiono, 2010). Metode ini dipilih karena dapat mencakup berbagai fenomena sesuai fakta yang ada sehingga dapat memungkinkan diadakan kajian yang lebih luas karena adanya hubungan berbagai variabel yang

diteliti. Penelitian ini mengukur hubungan sebab akibat antara variabel eksogen dan variabel endogen.



Gambar: 4.1 Rancangan Penelitian

4.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya yang terdiri dari para kepala bagian, kepala seksi dan staf/non eselon.

4.3. Populasi dan Sampel

4.3.1. Populasi

Berdasarkan data dari Bagian Organisasi dan Tatalaksana (Ortal) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya, total Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah dan yang merupakan kriteria populasi dalam penelitian ini adalah **eselon III** dan **IV** serta **staf.** sebagaimana dalam Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1: Tabel Eselon III, IV dan Staf/Non Eselon pada Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya

No	Esselon	Jabatan	Jumlah	%
1	III.a	Kepala Bagian	9	7,69
2	IV.a	Kepala Sub Bagian	21	17,95
3	Staf	Staf	87	74,36
Jumlah Total			**117**	100

Sumber: Ortal Kab.Puncak Jaya (2015), diolah

4.3.2. Sampel

Mengacu pada Tabel 4.1 diketahui bahwa populasi dalam penelitian ini adalah berjumlah 117 orang responden. Pada penelitian ini menggunakan seluruh populasi sebagai sampel. Dalam pelaksanaan penelitian, ternyata dari 117 sampel tersebut, terdapat 20 orang yang tidak berada di tempat tugas dengan keterangan melaksanakan tugas belajar dan juga dalam proses pindah ke tempat tugas lain serta pensiun, sehingga responden penelitian yang riil sebanyak 97 orang.

Setelah kuisioner disebarkan / dibagikan, ternyata terdapat 5 responden yang tidak mengembalikan kuisioner serta terdapat 3 kuisioner yang datanya kurang lengkap, sehingga responden yang riil adalah sebanyak **89** orang responden.

4.4. Tehnik Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengumpulan data terstruktur (*structured* data *collection*), yaitu pengumpulan data melalui penyampaian kuisioner formal yang menyajikan pertanyaan dan pernyataan yang telah disusun secara teratur terlebih dahulu (Malhotra dan Dash, 2009:183). Tehnik pengumpulan data dilakukan dengan tehnis data yang diambil langsung di lokasi penelitian dengan menyebarkan kuisioner yang telah

diuji coba sebelumnya, kemudian digunakan sebagai pedoman wawancara kepada responden yang menjadi sasaran.

Kuisioner yang disebarkan berisi sejumlah pernyataan tentang item-item dari indikator variabel penelitian untuk mendapatkan presepsi responden terhadap variabel penelitian. Jawaban atas pernyataan tersebut dengan menggunakan lima kategori skala *Likert*. Dengan melakukan sedikit modifikasi skala *Likert* yang sangat mudah dalam mengukur presepsi responden dengan memilih salah satu dari alternatif jawaban yang terdiri dari 5 (lima) pernyataan dari masing-masing variabel dan diberi skor, seperti pada Tabel:4.2, sebagai berikut:

Tabel 4.2: Analisa jawaban dan Skor dalam Kuisioner

No	Kepemimpinan	Kecerdasan Spiritual	Motivasi kerja dan Kinerja pegawai	Skor
1	Sangat Efektif (**SE**)	Sangat Tinggi (**ST**)	Sangat Tinggi (**ST**)	**5**
2	Efektif (**E**)	Tinggi (**T**)	Tinggi (**T**)	**4**
3	Netral (**N**)	Netral (**N**)	Netral (**N**)	**3**
4	Tidak Efektif (**TE**)	Rendah (**R**)	Rendah (**R**)	**2**
5	Sangat Tidak Efektif (**STE**)	Sangat Rendah (**SR**)	Sangat Rendah (**STS**)	**1**

4.5. Instrumen Penellitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel eksogen (independen) dan variabel endogen (dependen) serta variabel mediasi. Variabel eksogen yaitu Kepemimpinan (X1) dan Kecerdasan Spiritual (X2) dan variabel endogennya adalah kinerja pegawai (Y2) serta variabel mediasinya dalah motivasi kerja (Y1). Setiap variabel diukur dari beberapa indikator. Tiap-tiap indikator terdiri dari beberapa item yang lebih lanjutnya dijabarkan dalam butir-butir pertanyaan dalam instrumen penelitian. Sebelum kuisioner digunakan terlebih dahulu dilakukan analisis validitas dan reliabilitasnya. Instrumen penelitian tersebut,

sebelum digunakan sebagai alat pengumpul data, terlebih dahulu dilakukan *tryout*. Variabel, Indikator dan butiran kuisioner tersebut sebagai berikut:

Tabel 4.3. Variabel, Indikator dan Butiran Kuisioner

Variabel	Indikator		Butir
Kepemimpinan	X1	Kemampuan mengarahkan (*direction*) (X11)	Menjelaskan tugas pokok dan fungsi pekerjaan
			Memberikan perhatian dan Pengawasan
			Merasa nyaman terhadap pengawasan dari atasan
		Memberikan Dukungan (*Support*) (X12)	Memberikan saran dan pendapat
			Membangun suasana kerja
			Memberikan motivasi
		Memahami Lingkungan (X13)	Memerhatikan lingkungan internal organisasi
			Memerhatikan lingkungan eksternal organisasi
Kecerdasan Spiritual	X2	Kemampuan bersikap fleksibel (X21)	Adaptasi dengan lingkungan
			Aktif dalam semua kegiatan
		Tingkat kesadaran tinggi (X22)	Sadar dalam setiap perbuatan
			Sadar akan resiko kehidupan
		Kemampuan menghadapi dan memanfaatkan penderitaan (X23)	Mampu menghadapi cobaan
			Mengatasi cobaan
		Kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit (X24)	Mampu menghadapi rasa sakit
			Mampu melampaui rasa sakit
		Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai (X25)	Kualitas hidup yang diilhami oleh visi
			Kualitas hidup yang diilhami oleh nilai
		Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu (X26)	Berpikir sebelum bertindak
			Menghidari kesalahan
		Berpandangan hilostic (X27)	Berpandangan menyeluruh
			Memandang sesuatu sebagai hal yang berkaitan
		Kecenderungan bertanya untuk mencari jawaban yang mendasar (X28)	Aktif bertanya
			Mencari jawaban terhadap sesuatu persoalan
		Penuh pengabdian dan tanggung jawab (X29)	Pengabdian terhadap tugas
			Tanggung jawab terhadap tugas
Motivasi Kerja	Y1	Kebutuhan Berprestasi (*needs of Achivement*) (Y11)	Bersedia mengambil resiko
			Umpan balik
			Tanggung Jawab
			Pecahkan Masalah
		Kebutuhan Afiliansi (*needs of Affiliations*) (Y12)	Ramah
			Sikap persahabatan
			Interaksi sosial
		Kebutuhan Kekuasaan (*needs of power*) (Y13)	Berperan dalam organisasi
			Peningkatan Status
Kinerja Pegawai	Y2	Hasil kerja (Y21)	Kualitas pekerjaan
			Kuantitas pekerjaan
		Waktu kerja (Y22)	Disiplin
			Terjadwal
		Produktivitas dan Efektif (Y23)	Keuletan dalam bekerja
			Rajin bekerja
			Banyak belajar
			Efektif

4.6. Tehnik Analisa Data

4.6.1. Persiapan Pengolahan Data

Tahapan pengolahan data yang dilakukan adalah: 1) pengeditan. Pengeditan merupakan proses pengecekan dan penyesuaian yang diperlukan terhadap data penelitian, untuk mempermudah proses data melalui statistik serta upaya menghidari kesalahan sehingga data dipersiapkan dengan baik. 2) pemberian kode (*coding*); merupakan pemberikan kode, berupa huruf dan angka ataupun kata pada variabel tertentu sebelum proses tabulasi. 3) entri data; entri data atau juga memasukkan data yang merupakan proses memasukkan informasi ke dalam media agar informasi tersebut dapat dimanipulasi dan dibaca.

4.6.2. Penyajian Data

Data disajian dengan bantuan statistik deskriptif sehingga dapat menyajikan data dalam bentuk Tabel frekuensi, dan mean data, (Cooper dan Schindler, 2008:446), sebagai berikut: (1) Tabel Frekuensi; Tabel frekwensi adalah alat yang sederhana untuk menyusun data berdasarkan jumlah dan presentase. Tabel frekwensi digunakan untuk menampilkan data satu variabel saja untuk membantu peneliti mengetahui bagaimana distribusi frekwensi dari data penelitian. Tabel frekwensi ini nantinya akan menggambarkan penyebaran data yang berasal dari kuisioner. (2) Mean (rata-rata) adalah cara untuk mengukur lokasi pusat untuk variabel atau data dengan skala minimal interval rasio, di nama jumlah keseluruhan skor atau nilai dari satu variabel dibagi oleh keseluruhan anggota atau obyek pengamatan (Silalahi, 2009:364) Analisis mean digunakan untuk mengetahui respon atau penilaian terhadap setiap pernyataan atau pertanyaan dalam kuisioner yang paling tinggi atau paling rendah.

4.7. Uji Instrumen Penelitian

Instrumen dikatakan baik apabila memenuhi persyaratan utama yaitu: (1) valid atau shahih; (2) reliabel atau andal; dan (3) praktis (Cooper dan Schihendler, 2006:447). Menurut Sugiono (2006) hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Apabila alat ukur yang digunakan tidak valid atau tidak dapat dipercaya dan tidak andal atau reliabel, maka hasil penelitian tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Oleh karena itu, untuk menguji kuisioner sebagai instrumen penelitian maka digunakan uji validitas (*test of validity*) dan uji reliabilitas (*test of reliability*).

4.7.1. Uji Validitas Instrumen

Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur konstruk yang akan diukur dan dapat mengungkapkan data serta variabel-variabel yang diteliti secara konsisten. Validitas merupakan ukuran yang berhubungan dengan tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam mengukur konstruk yang seharusnya diukur. Uji validitas adalah ketepatan skala atas pengukuran instrumen yang digunakan dengan maksud untuk menjamin bahwa alat ukur yang digunakan, dalam hal ini kuisioner sesuai dengan obyek yang diukur.

Menurut Sugiyono (2010) dan Santoso, (2004), hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Pengujian validitas instrumen yaitu menghitung koefisien korelasi antara skor item dengan skor total dalam taraf signifikansi 95% atau α=0,05.

Sugiyono (2010), mgatakan juga bahwa validitas merupakan suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat mengukur konstruk yang perlu diukur.

Metode ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor jawaban yang diperoleh pada masing-masing item dengan total dari item. Korelasi tersebut harus signifikan berdasarkan ukuran statistik tertentu. Koefisien korelasi yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara fungsi item dengan fungsi ukur secara keseluruhan atau dengan kata lain instrumen tersebut valid. Validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi *product moment.* Pengujian yang dilakukan pada instrumen dan dinyatakan valid jika r ≥ 0,30 (*cut of point*)

4.7.2. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji Reliabilitas Instrumen digunakan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi dari instrumen sebagai alat ukur, sehingga suatu pengukuran dapat dipercaya. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas alat ukur adalah teknik *alpha cronbach* (Arikunto, 1998). Dimana suatu instrumen akan semakin *reliable* apabila koefisien *alpha cronbach* lebih besar atau sama dengan 0.60 dianggap *reliable* dan sebaliknya dinyatakan tidak *reliable.*

4.7.3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Adapun rangkuman uji validitas dan uji reliabilitas sesuai dengan *Output SPSS 18.0 for Windows* dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	Item	Koefisien Validitas	Cut Off	Ket	Indikator	Koefisien Reliabilitas	Ket
Kepemimpinan (X1)	X11	X111	0.893	0.3	Valid	X11	0.852	Reliabel
		X112	0.884	0.3	Valid			
		X113	0.867	0.3	Valid			
	X12	X121	0.957	0.3	Valid	X12	0.917	Reliabel
		X122	0.919	0.3	Valid			
		X123	0.909	0.3	Valid			
	X13	X131	0.871	0.3	Valid	X13	0.748	Reliabel
		X132	0.923	0.3	Valid			

Tabel Lanjutan 4.3

Kecerdasan Spiritual (X2)	X21	X211	0.956	0.3	Valid	X21	0.874	Reliabel
		X212	0.935	0.3	Valid			
	X22	X221	0.937	0.3	Valid	X22	0.857	Reliabel
		X222	0.934	0.3	Valid			
	X23	X231	0.929	0.3	Valid	X23	0.802	Reliabel
		X232	0.902	0.3	Valid			
	X24	X241	0.901	0.3	Valid	X24	0.751	Reliabel
		X242	0.889	0.3	Valid			
	X25	X251	0.962	0.3	Valid	X25	0.910	Reliabel
		X252	0.955	0.3	Valid			
	X26	X261	0.892	0.3	Valid	X26	0.782	Reliabel
		X262	0.923	0.3	Valid			
	X27	X271	0.916	0.3	Valid	X27	0.811	Reliabel
		X272	0.918	0.3	Valid			
	X28	X281	0.945	0.3	Valid	X28	0.882	Reliabel
		X282	0.946	0.3	Valid			
	X29	X291	0.846	0.3	Valid	X29	0.713	Reliabel
		X292	0.931	0.3	Valid			
Motivasi Kerja (Y1)	Y11	Y111	0.755	0.3	Valid	Y11	0.861	Reliabel
		Y112	0.863	0.3	Valid			
		Y113	0.873	0.3	Valid			
		Y114	0.901	0.3	Valid			
	Y12	Y121	0.760	0.3	Valid	Y12	0.603	Reliabel
		Y122	0.778	0.3	Valid			
		Y123	0.748	0.3	Valid			
	Y13	Y131	0.878	0.3	Valid	Y13	0.735	Reliabel
		Y132	0.901	0.3	Valid			
Kinerja Pegawai (Y2)	Y21	Y211	0.973	0.3	Valid	Y21	0.932	
		Y212	0.965	0.3	Valid			
	Y22	Y221	0.991	0.3	Valid	Y22	0.982	Reliabel
		Y222	0.991	0.3	Valid			
	Y23	Y231	0.815	0.3	Valid	Y23	0.893	Reliabel
		Y232	0.898	0.3	Valid			
		Y233	0.814	0.3	Valid			
		Y234	0.959	0.3	Valid			

Sumber: Data Primer, *Output SPSS* 18,0 diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 4.3. di atas, hasil pengujian validitas instrumen diketahui bahwa nilai korelasi pearson untuk semua item lebih besar dari nilai *cut*

off sebesar 0.3. Dengan demikian semua item tersebut dinyatakan valid dan dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data dalam penelitian ini. Demikian juga untuk pengujian reliabilitas; berdasarkan Tabel 4.2. tersebut di atas, diketahui bahwa nilai semua indikator mempunyai koefisien *alpha cronbach* yang lebih besar dari 0,6. Dengan demikian item yang mengukur indikator dinyatakan handal sehingga dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data dalam penelitian.

4.8. Metode Analisis Data

Tehnik analisis berdasarkan tujuan penelitian, dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriftif untuk mendiskripsikan secara lebih mendalam tentang variabel dan indikator-indikator penelitian. Sedangkan untuk menguji hasil hipotesis dan menghasilkan suatu model yang layak, digunakan alat analisis *Partial Least SQuare* (PLS), yang perhitungannya dibantu dengan program aplikasi *SmartPLS.*2.0.

Selain dapat mengkonfirmasikan teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS sekaligus menganalisis kontruk yang dibentuk dengan indikator reflektif.

4.8.1. Metode Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui karakteristik responden dan deskripsi responden terhadap indikator-indikator masing-masing variabel. Deskripsi masing-masing indikator dinyatakan dalam nilai frekwensi dan nilai rata-rata. Selanjutnya dapat dilihat gambaran presepsi responden terhadap indikator-indikator dalam membentuk atau mereflesikan suatu variabel. Analisis deskriptif juga digunakan untuk menggambarkan kecenderungan dari tanggapan

responden terhadap item-item pernyataan yang berkaitan dengan variabel-variabel dalam penelitian.

4.8.2. Metode Statistik Inverial

Berdasarkan pada permasalahan, hipotesis dan rancangan penelitiannya, data yang terkumpul dalam penelitian ini akan dianalisi dengan menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan alternatif *Partial Least Square* (PLS). Menurut Ghozali (2012) PLS merupakan pendekatan alternatif yang berbasis *covariance* menjadi varian. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan pada banyak asumsi, data harus terdistribusi normal, tidak membutuhkan sampel yang besar (minimal 30 sampel), dan dapat menguji model penelitian dengan dasar teori yang lemah.

Metode alternatif *Partial Least Square* (PLS) dalam menganalisis data dilakukan dengan cara yaitu:

1. Estimasi parameter permodelan SEM – *Partial Least Square* (PLS), diperoleh melalui proses interaksi tiga tahap dengan menggunakan *Ordinary Last Square* (OLS) sebagai berikut: (a). Tahap pertama menentukan estimasi bobot (*Weight Estimate*) untuk menetapkan skor atau menghitung data variabel laten. (b) Tahap kedua menentukan estimasi jalur (estimasi untuk *inner* dan *outer* model) yang menghubungkan antar variabel laten dengan estimasi loading antara variabel laten dengan indikatornya. (c) Tahap ketiga menentukan estimasi rata-rata dan lokasi parameter untuk indikator dan variabel laten.

2. Langkah-langkah analisis model *fit* persamaan struktural dengan PLS. Dalam penelitian ini analisis data dengan menggunakan bantuan *software*

SmartPLS yaitu: a) Mendapatkan model berbasiskan konsep dan teori untuk merancang model struktural (hubungan antar variabel laten) dan model pengukurannya, yaitu hubungan antara indikator-indikator dengan variabel laten. b) Membuat diagram jalur (*diagram path)* yang menjelaskan pola hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. c) Konversi diagram jalur kedalam persamaan *Outer Model* dan *Inner Model.* d). Melakukan evaluasi *goodness of fit* yaitu dengan evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan melihat validitas dan reliabilitas. Jika model pengukuran valid dan reliabel maka dapat dilakukan tahap selanjutnya yaitu evaluasi model struktural. jika tidak, maka harus kembali mengkonstruksi diagran jalur. e) Interpretasi model.

Untuk menguji peran mediasi yang diberikan oleh varibel kepemimpinan dan kecerdasan spiritual, maka pengujian signifikasi variabel mediasi dalam model dapat diperiksa dari hasil pengaruh tidak langsung. Dari pengujian ini dapat diteliti tingkat intervensi dan variabel mediasi apakah memediasi penuh (*full mediation*) atau memediasi sebagian (*partial mediation*) atau bukan mediasi. Metode pengujian variabel mediasi yang digunakan adalah (Hair *et al.* , 2010): (1). Menguji pengaruh variabel eksogen/independen (X_1 dan X_2) terhadap variabel endogen/dependen (Y_1) pada model dengan melibatkan variabel mediasi (Y_2). (2). Menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada model tanpa melibatkan variabel mediasi, (3) menguji pengaruh langsung variabel eksogen/independen terhadap variabel mediasi, (4) memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen/dependen.

Penelitian ini terdiri dari Variabel eksogen/independen yaitu kepemimpinan dan kecerdasan spiritual. Sedangkan variabel endogen/dependennya yaitu motivasi kerja dan kinerja pegawai, dan variabel mediasinya adalah motivasi kerja. Taraf signifikan pada T-statistik >1,96. Prosedur pengujiannya adalah:

(1) Menguji secara simultan pengaruh variabel kepemimpinan dan kecerdaan spiritual terhadap variabel kinerja pegawai melalui variabel motivasi kerja.

(2) Menguji pengaruh variabel kepemimpinan (X1) dan kecerdasan spiritual (X2) terhadap variabel motivasi kerja (Y1).

(3) Menguji pengaruh langsung kepemimpinan (X1), dan kecerdasan spiritual (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2).

(4) Menguji pengaruh kepemimpinan (X1) dan kecerdasan spiritual (X2) terhadap motivasi kerja (Y1).

Dari hasi investigasi empat pengaruh tersebut (1, 2, 3, dan 4 di atas) maka dapat ditentukan tingkat intervensi dari variabel mediasi dengan tahapan:

a). Apabila pengaruh pada (3) adalah signifikan, pengaruh pada (4) adalah signifikan, pada pengaruh (1) adalah signifikan, dan pada pengaruh (2) adalah signifikan, maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna *(complete/full mediation)*.

b). Apabila pengaruh pada (3) adalah signifikan, pengaruh pada (4) adalah signifikan, pengaruh pada (1) adalah signifikan, pengaruh pada

(2) adalah signifikan, maka dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*)

c). Apabila pada (3), (4) signifikan dan pada (1) signifikan, di mana koefisien dari (1) hampir sama dengan (2) maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi

d). Apabila salah satu (3) atau (4) tidak signifikan maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

5.1. Kondisi Umum

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Puncak Jaya Nomor 7 Tahun 2008 tentang susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya dan Sekretariat DPRD Kabupaten Puncak Jaya, maka keadaan struktur organisasi yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya adalah: Sekretaris Daerah, asisten Sekda Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, yang membawahi; (a) Bagian Tata Pemerintahan, (b) Bagian Adm Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan, (c) Bagian Hubungan Masyarakat dan Protokol. Asisten Sekda Bidang Ekonomi Pembangunan, yang membawahi; (a) Bagian Adm Pembangunan, (b) Bagian Adm. Sumber Daya Alam; (c) Bagian Adm Perekonomian. Asisten Sekda Bidang Umum membawahi: (a) Bagian Hukum dan Perundang-undangan, (b) Bagian Organisasi dan Tata Laksana, (c) Bagian Umum. Disamping tugas pokok dan fungsi yang melekat pada struktur organisasi tersebut, Bupati Puncak Jaya juga dibantu oleh 3 (tiga) orang staf ahli Bupati, yaitu: 1) Staf Ahli Bupati bidang Pemerintahan, Hukum dan Politik, 2) Staf Ahli Bupati bidang Pembangunan, Ekonomi dan Keuangan, 3) Staf Ahli Bupati bidang Kemasyarakatan dan Sumber Daya Manusia.

5.2. Responden Penelitian

Total pegawai yang bekerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya adalah sebanyak 89 orang responden yang seluruhnya adalah pegawai

negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya. Dilihat berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, tingkat pendidikan, masa kerja, jabatan, agama dan status penikahan, sebagaimana pada Tabel 5.1 berikut:

Tabel 5.1. Responden berdasarkan Usia, Tingkat Pendidikan, Masa kerja, Jabatan, Agama dan Status

Uraian		Freq	%
Jenis Kelamin	Pria	71	79.78
	Wanita	18	20.22
Usia	0-25 Th	2	2.2
	26-30 Th	15	16.9
	31-35 Th	35	39.3
	36-40 Th	16	18.0
	41-45 Th	13	14.6
	46-50 Th	5	5.6
	51 Th keatas	3	3.4
Tingkat Pendidikan	SMP	2	2.2
	SMA	33	37.1
	Diploma	4	4.5
	S-1	46	51.7
	S-2	4	4.5

Uraian		Freq	%
Masa Kerja	3-6 th	51	57.3
	7-10 th	8	9.0
	11-14 th	15	16.9
	15 th keatas	15	16.9
Jabatan	Kabag	9	10.1
	KaSubbag	21	22.5
	Staff	59	67.4
Agama	Islam	13	14.6
	Protestan	69	77.5
	Katolik	7	7.9
Status	Blm Nikah	14	15.7
	Nikah	74	83.1
	Janda	1	1.1
Total		***89***	***100.0***

Sumber: Hasil penyebaran kuisioner yang diolah, 2016

Informasi yang di dapat dari Tabel 5.1 di atas bahwa sebagian besar respoden pada penelitian ini berjenis kelamin pria sebanyak 79.78% dan berusia antara 31-35 th sebanyak 39,3%. Kemudian berikutnya adalah responden yang berusia antara 36-40 th sebanyak 18%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai yang bekerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya adalah pegawai yang masih tergolong berusia muda dan produktif yang masih dapat ditingkatkan kemampuannya. Kemudian dari segi pendidikan, rata-rata pegawai berpendidikan sarjana strata (S1) adalah sebanyak 51,7%. Hal ini disebabkan oleh hampir sebagian besar pegawai yang melamar dan diterima bekerja berpendidikan sarjana Strata satu (S1). Hal ini juga berarti bahwa pada

Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya menginginkan pegawai yang berpengetahuan yang cukup dan siap untuk bekerja. Bila dilihat dari masa kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya, masa kerja pegawai antara 3-6 th adalah yang terbanyak yaitu 57,3%, kemudian diikuti dengan pegawai yang masa kerjanya antara 11-14 th dan di atas 15 thn masing-masing 16,9%. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya memiliki pengalaman kerja yang cukup, dalam memberikan pelayanan kepada publik. Hampir sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah staf berjumlah 67,4%.

Secara umum sesuai hasil pengambilan data dengan menggunakan kuisioner menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini beragama Protestan yaitu sebanyak 77,5% dan rata-rata telah menikah 83,1%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya beragama Protestan dan sudah menikah. Ini diharapkan dengan beragama, pegawai akan takut dengan Tuhan sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pegawai dengan baik dan benar. Dengan telah menikah, pegawai lebih tekun dan fokus terhadap tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan uraian terkait karakteristik responden penelitian, maka dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden penelitian ini adalah **staf** yang berjenis kelamin **pria** berusia antara **31-35** th, yang beragama **Protestan** dan sudah **menikah**, dengan jenjang pendidikan **sarjana strata** (S1) dengan masa kerja antara **3-6** Tahun.

5.3. Presepsi responden terhadap Masing-masing Variabel

Analisis deskriftif variabel penelitian bertujuan untuk menginterprestasikan konotasi masing-masing variabel berdasarkan frekuensi dan rata-rata skor jawaban responden yang dikategorikan dalam lima kategori dengan menggunakan skala interval yang bertujuan untuk memprediksikan suatu gejala dan menjelaskan suatu gejala yang muncul (Hair *et al.,* 2010), hanya mendiskripsikan data sampel dan tidak membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi dimana sampel diambil (Sugiono, 2009). Masing-masing variabel di jelaskan sebagai berikut:

5.3.1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan (X_1)

Hasil pengumpulan data dengan menggunakan kuisioner tentang variabel kepemimpinan yang diberikan kepada responden, terlihat bahwa distribusi frekwensi dari indikator variabel kepemimpinan tersebut pada Tabel 5.3 berikut:

Tabel 5.2: Distribusi Frekwensi variabel Kepemimpinan (X_1)

Item	Jawaban Responden					Rerata
	SE (5)	E (4)	N (3)	TE (2)	STE (1)	
X111	31	50	8	0	0	4.26
X112	28	37	24	0	0	4.04
X113	15	35	28	10	1	3.60
Frek	25	41	20	3	0	
%	28%	46%	22%	4%	0%	**3.97**
Rerata Indikator Directive (X11)						
X121	20	43	25	1	0	3.92
X122	20	39	19	10	1	3.75
X123	19	42	28	0	0	3.90
Frek	20	41	24	4	0	
%	22%	46%	27%	4%	0%	**3.86**
Rerata Indikator *Supportive* (X12)						
X131	16	43	19	11	0	3.72
X132	13	39	25	12	0	3.60
Frek	15	41	22	12	0	
%	28%	46%	22%	4%	0%	**3.66**
Rerata Indikator Memahami Lingkungan (X13)						
Rerata Variabel Kepemimpinan (X1)						**3.83**

Sumber: Data output SPSS pada data primer diolah, 2016

Variabel Kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 3 indikator yaitu: *directive*, *suppotive* dan memahami lingkungan. Secara keseluruhan berdasarkan Tabel 5.2 di atas, terlihat bahwa variabel kepemimpinan dipresepsikan efektif oleh responden (pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya) dengan nilai rerata sebesar 3.83. Hal ini dapat dijelaskan bahwa pada dasarnya responden telah menilai kepemimpinan yang diterapkan di Sekretariat Daerah Puncak Jaya sudah efektif, sehingga patut untuk dipertahankan.

Indikator *directive* merupakan indikator tertinggi pada variabel kepemimpinan, sebab mayoritas responden menjawab efektif dengan nilai sebesar rerata indikator sebesar 3.97. Artinya bahwa model kepemimpinan *directive* yang tercermin dari menjelaskan tugas pokok dan fungsi, yang memberikan perhatian dan pengawasan dan pegawai merasa nyaman terhadap pengawasan tersebut sudah efektif, dan patut untuk dipertahankan dan terus ditingkatkan karena masih terdapat responden menjawab tidak efektif.

Indikator memahami lingkungan merupakan indikator terendah dari tiga indikator tersebut. Hal ini terlihat dari responden memberikan penilaian sebesar 3.66. yang menjawab efektif (E) sebanyak 46,07%. Hal ini menunjukkan indikator memahami lingkungan berada dalam kriteria efektif, namum merupakan indikator terendah dari ketiga indikator variabel kepemimpinan yang tercermin dengan memerhatikan lingkungan internal dan eksternal organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin belum sepenuhnya memberikan perhatian terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi dalam memberikan pelayanan kepada publik.

5.3.2. Deskripsi Variabel Kecerdasan Spiritual (X_2)

Berdasarkan data yang terkumpul dari kuisioner tentang variabel kecerdasan spiritual dapat dilihat bahwa distribusi frekwensi dari indikator-indikator variabel kecerdasan spiritual tersebut terlihat pada Tabel 5.3 berikut:

Tabel 5.3: Distribusi Frekwensi variabel Kecerdasan Spiritual (X_2)

Item	Jawaban Responden					Rata-Rata
	ST (5)	T (4)	N (3)	R (2)	SR (1)	
X211	19	58	12	0	0	4.08
X212	11	43	34	1	0	3.72
Frek	15	50	23	1	0	**3.90**
%	17%	24%	19%	1%	0%	
Rata-Rata Indikator Bersikap Fleksibel (X21)						
X221	19	56	14	0	0	4.06
X222	19	37	33	0	0	3.84
Frek	19	47	24	0	0	**3.95**
%	21%	52%	26%	0%	0%	
Rata-Rata Indikator Tingkat Kesadaran Tinggi (X22)						
X231	16	52	19	2	0	3.92
X232	14	39	35	1	0	3.74
Frek	15	45	27	2	0	**3.83**
%	17%	51%	30%	2%	0%	
Rata-Rata Indikator Menghadapi dan memanfaatkan penderitaan (X23)						
X241	15	51	22	1	0	3.90
X242	15	40	28	6	0	3.72
Frek	15	45	25	4	0	**3.81**
%	17%	51%	28%	4%	0%	
Rata-Rata Indikator Kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit (X24)						
X251	22	41	26	0	0	3.96
X252	17	44	27	1	0	3.87
Frek	19	42	27	1	0	**3.91**
%	21%	48%	30%	1%	0%	
Rata-Rata Indikator Kualitas hidup yang diilhami oleh Visi dan Nilai (X25)						
X261	38	28	23	0	0	4.17
X261	38	28	23	0	0	4.17
X262	24	41	24	0	0	4.00
Frek	31	34	24	0	0	**4.08**
%	35%	39%	26%	0%	0%	
Rata-Rata Indikator Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu (X26)						
X271	32	41	16	0	0	4.18
X271	24	46	18	0	1	4.03
Frek	28	43	18	0	0	**4.11**
%	31%	49%	19%	0%	1%	
Rata-Rata Indikator Berpandangan *Holistic* (X27)						
X281	19	37	26	6	1	3.75
X282	17	42	27	1	2	3.80
Frek	18	40	26	4	1	**3.78**
%	20%	45%	30%	4%	1%	
Rata-Rata Indikator Kecenderungan bertanya untuk mencari jawaban yang mendasar (X28)						

Lanjutan Tabel 5.3:

X291	34	33	22	0	0	4.13
X292	35	46	8	0	0	4.30
Frek	34	40	15	0	0	**4.22**
%	39%	44%	17%	0%	0%	
Rata-Rata Indikator Penuh pengabdian dan tanggung jawab (X29)						
Rata-Rata Variabel Kecerdasan Spiritual (X2)						**3.95**

Sumber: Data *output* SPSS pada data primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 5.3 di atas, terlihat bahwa variabel kecerdasan spiritual (X2) dipresepsikan baik oleh responden. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata variabel kecerdasan spiritual terletak antara skor 3 (netral=3) dan sekor 4 (tinggi=4) yaitu sebesar 3.95. Demikian pula mayoritas responden menyatakan setuju pada variabel kecerdasan spiritual (X2). Hal ini berarti bahwa variabel kecerdasan spiritual berada dalam posisi baik. Artinya selama ini pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya memiliki tingkat kecerdasan spiritual yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Terlihat pula pada indikator penuh pengabdian dan tanggung jawab) responden menjawab setuju sebanyak 44,4%, sangat setuju 38,8%, netral 16,9%, sedangkan tidak setuju dan sangat tidak setuju, tidak ada responden yang menjawab. Dilihat dari rata-rata skor sebesar 4.22, maka indikator penuh pengabdian dan tanggung jawab merupakan indikator tertinggi dari 9 indikator dari variabel kecerdasan spiritual (X2).

Selanjutnya indikator terendah dari variabel kecedasan spiritual adalah indikator kecenderungan bertanya untuk mencari jawaban yang mendasar (X28) dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3.78, terlihat dari responden yang menjawab setuju (S) sebanyak 44.4%, yang menjawab netral (N) sebanyak 29,8%, yang menjawab sangat tinggi (ST) sebanyak 20,2%, dan yang menjawab rendah (R) sebanyak 3,9%, serta yang menjawab sangat rendah (SR) sebanyak 1,7%. Hal ini menunjukkan indikator kecenderungan bertanya untuk mencari

jawaban yang mendasar berada dalam kriteria baik, namun masih terdapat responden yang menyatakan rendah dan sangat rendah.

5.3.3. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (Y_1)

Dari hasil pengumpulan data dengan menggunakan kuisioner tentang motivasi kerja yang diberikan kepada responden, terlihat bahwa distribusi frekwensi dari indikator variabel Motivasi Kerja pada Tabel 5.4 berikut:

Tabel 5.4: Distribusi Frekwensi Variabel Motivasi Kerja (Y_1)

Item	Jawaban Responden					Rata-Rata
	SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)	
Y111	26	43	18	2	0	4.04
Y112	13	37	33	5	1	3.63
Y113	38	34	15	2	0	4.21
Y114	21	51	17	0	0	4.04
Frek	25	41	21	2	0	
%	28%	46%	23%	3%	0%	**3.98**
Rata-Rata Indikator Kebutuhan berprestasi (Y11)						
Y121	22	42	25	0	0	3.97
Y122	27	35	27	0	0	4.00
Y123	34	33	22	0	0	4.13
Frek	28	36	25	0	0	
%	31%	41%	28%	0%	0%	
Rata-Rata Indikator Kebutuhan beraffiliasi (Y12)						**4.03**
Y131	18	30	38	2	1	3.70
Y132	14	26	40	8	1	3.49
Frek	16	28	39	5	1	
%	18%	31%	44%	6%	1%	**3.60**
Rata-Rata Indikator Kebutuhan Kekuasaan (Y13)						
Rata-Rata Variabel Motivasi Kerja (Y1)						**3.87**

Sumber: Data output SPSS pada data primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 5.4 di atas, terlihat bahwa variabel motivasi kerja dipresepsikan baik oleh responden. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata variabel motivasi kerja (Y1) terletak antara skor 3(netral=3) dan sekor 4 (setuju=4) yaitu sebesar 3.87. Demikian pula mayoritas responden menyatakan setuju pada variabel motivasi kerja. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi kerja berada dalam kondisi baik. Artinya motivasi kerja pada pegawai Sekretariat Daerah

Kabupaten Puncak Jaya tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Terlihat pula pada indikator kebutuhan beraffiliasi (Y12) responden menjawab setuju (S) sebanyak 41,20%, sangat setuju (SS) sebanyak 31,09%, netral (N) sebanyak 27,72% , sedangkan tidak setuju (TS) dan sangat tidak setuju (STS), tidak ada responden yang menjawab. Dilihat dari rata-rata skor sebesar 4.03, maka indikator kebutuhan beraffiliasi (Y12) merupakan indikator tertinggi dari 3 indikator dari variabel motivasi kerja (Y1). Selama ini pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi disebabkan adanya kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan, yang ditunjukkan dengan sikap persahabatan dan ramah terhadap sesama rekan kerja. Pegawai beranggapan bahwa dengan menyesuaikan diri terhadap lingkungan kerja dan memiliki sikap persahabatan dan ramah tersebut termotivasi untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik.

Selanjutnya yang merupakan indikator terendah dari variabel motivasi kerja (Y1) adalah indikator kebutuhan kekuasaan (Y13) dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3.60, terlihat dari responden yang menjawab netral (N) sebanyak 43,82%, yang menjawab setuju (S) sebanyak 31,46%, yang menjawab sangat setuju (SS) sebanyak 17,98%, dan yang menjawab tidak setuju (TS) sebanyak 5,62%, serta yang menjawab sangat tidak setuju (STS) sebanyak 1,12%. Hal ini menunjukkan indikator kebutuhan kekuasaan (Y13) berada dalam kriteria baik, walaupun merupakan indikator terendah. Perolehan hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tercermin dalam kebutuhan kekuasaan dipresepsikan belum mampu mendorong pegawai untuk bekerja labih baik. Selama ini pegawai berasumsi bahwa memperoleh peran

dalam organisasi merupakan hal yang biasa saja. Pegawai belum sepenuhnya memiliki dorongan yang kuat untuk menduduki posisi yang tinggi sehingga kurang termotivasi dalam bekerja guna mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi.

5.3.4. Deskripsi Variabel Kinerja pegawai (Y_2)

Distribusi variabel kinerja pegawai dari hasil pengumpulan data dengan menggunakan kuisioner dalam indikator-indikator kinerja pegawai sebagaimana terlihat pada Tabel 5.5 berikut:

Tabel 5.5: Distribusi Frekwensi Variabel Kinerja pegawai (Y_2)

Item	Jawaban Responden					Rata-Rata
	SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)	
Y211	11	40	38	0	0	3.70
Y212	21	52	16	0	0	4.06
Frek	16	46	27	0	0	**3.88**
%	18%	52%	30%	0%	0%	
Rata-Rata Indikator Hasil (Y21)						
Y221	17	33	39	0	0	3.75
Y222	23	34	32	0	0	3.90
Frek	20	34	36	0	0	**3.83**
%	22%	38%	40%	0%	0%	
Rata-Rata Indikator Waktu (Y22)						
Y231	28	42	19	0	0	4.10
Y232	18	53	17	0	1	3.98
Y233	18	36	34	0	1	3.79
Y234	22	54	13	0	0	4.10
Frek	20	45	24	0	1	**3.99**
%	22%	51%	26%	0%	1%	
Rata-Rata Indikator Produktivitas dan efektivitas (Y23)						
Rata-Rata Variabel Kinerja Pegawai (Y2)						**3.90**

Sumber: Data output SPSS pada data primer diolah, 2016

Hasil analisis deskriptif yang diperlihatkan pada Tabel 5.5. bahwa rata-rata tanggapan pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar 3,90. Artinya bahwa pegawai di sekretariat daerah Kabupaten Puncak Jaya dalam melaksanakan tugasnya telah menampilkan kinerja yang tinggi, sehingga pada dasarnya pegawai telah melaksanakan peran yang merupakan tugas dan tanggung jawab

yang diberikan kepadanya sehingga mendorong efektivitas pencapaian tujuan dengan baik.

Variabel kinerja pegawai memiliki nilai rata-rata dalam melaksanakan tugas belum tinggi, terlihat dengan hasil yang ditunjukkan pada indikator waktu sebesar 3,83. Kondisi ini merupakan cerminan dari tanggapan pegawai terhadap kurangnya disiplin dalam mengatur waktu dan sulit untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditentukan. Nilai skor rata-rata yang diperoleh indikator waktu lebih rendah dibandingkan dengan kedua indikator lainnya sehingga perlu mendapat perhatian dan ditingkatkan oleh pegawai. Pernyataan tersebut mencerminkan bahwa pada umumnya pegawai belum disiplin dalam mengatur waktu dan menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu yang ditentukan sehingga pencapaian sasaran belum dapat terwujudkan.

Produktivitas dan efektivitas merupakan indikator yang paling dominan dalam memicu kinerja pegawai dan memiliki skor rata-rata tertinggi diantara dua indikator lainnya dalam mengukur variabel kinerja pegawai. Tanggapan pegawai atas indikator produktivitas dan efektivitas mayoritas menyatakan setuju dengan nilai skor rata-rata (3,99). Hal ini mencerminkan bahwa pegawai senantiasa menyelesaikan pekerjaan hingga tuntas sekalipun ada kendalanya, bekerja dengan rajin, selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan tehnologi sebagai perimbangan dalam pekerjaan serta berusaha bekerja se-efektif mungkin. Kondisi ini harus dipertahankan dan terus ditingkatkan sebab merupakan faktor terpenting dalam meningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan nilai skor rata-rata dari variabel kinerja pegawai sebesar (3,90), maka dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaanya pegawai telah

menampilkan kinerja pegawai yang tinggi, namun perlu dilakukan upaya untuk peningkatan kinerja pegawai, khususnya pada pengaturan waktu dalam bekerja.

5.4. Hasil Pengujian asumsi Lineritas

Pengujian signifikansi digunakan untuk menguji hipotesis pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai probabilitas < *level of significance* (α=5%)) maka dinyatakan ada hubungan linier antara eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian signifikansi dapat diketahui melalui Tabel 5.6 berikut:

Tabel 5.6: Hasil Uji Linieritas

Eksogen	Endogen	F	Probabilitas	Ket
Kepemimpinan (X1)	Motivasi Kerja (Y1)	31.193	0.000	Linier
Kecerdasan Spiritual (X2)	Motivasi Kerja (Y1)	68.935	0.000	Linier
Kepemimpinan (X1)	Kinerja Pegawai (Y2)	22.154	0.000	Linier
Kecerdasan Spiritual (X2)	Kinerja Pegawai (Y2)	34.778	0.000	Linier
Motivasi Kerja (Y1)	Kinerja Pegawai (Y2)	116.620	0.000	Linier

Sumber: *output PLS* data primer dioleh, 2016

Berdasarkan Tabel 5.6 di atas diketahui bahwa secara keseluruhan hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen menghasilkan probabilitas sebesar 0.000. Hal ini berarti probabilitas < *level of significance* (alpha (α=5%)). Dengan demikian dapat dinyatakan semua hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah linier.

5.4.1. Uji Validitas Konstruk

Pengujian Validitas konstruk dimaksudkan untuk mengetahui valid tidaknya item dalam mengukur indikator. *Convergent validity* setiap item dalam mengukur indikator ditunjukkan oleh besar kecilnya *loading factor (Original Sampel)*. Suatu

item dikatakan valid apabila *loading factor* suatu item bernilai positif dan lebih besar 0.50 (Gozali dan Latan, 2015).

Tabel 5.7: Hasil uji Validitas

Variabel	Indikator	Item	Original Sample (O) (Item)	AVE	Original Sample (O) (Indikator)	Ket.
Kepemimpinan	X1.1	X111	0.863	0.643	0.868	Valid
		X112	0.857			Valid
		X113	0.670			Valid
	X1.2	X121	0.851	0.723	0.931	Valid
		X122	0.837			Valid
		X123	0.862			Valid
	X1.3	X131	0.922	0.862	0.864	Valid
		X132	0.935			Valid
Kecerdasan Spiritual	X2.2	X221	0.857	0.780	0.706	Valid
		X222	0.909			Valid
	X2.3	X231	0.908	0.848	0.575	Valid
		X232	0.934			Valid
	X2.4	X241	0.917	0.777	0.609	Valid
		X242	0.844			Valid
	X2.5	X251	0.840	0.738	0.746	Valid
		X252	0.878			Valid
	X2.6	X261	0.928	0.839	0.801	Valid
		X262	0.904			Valid
	X2.7	X271	0.842	0.754	0.728	Valid
		X272	0.894			Valid
	X2.8	X281	0.850	0.734	0.629	Valid
		X282	0.864			Valid
	X2.9	X291	0.909	0.826	0.834	Valid
		X292	0.909			Valid

Lanjutan Tabel: 5.7

Motivasi Kerja	Y1.1	Y111	0.753	0.539	0.846	Valid
		Y112	0.555			Valid
		Y113	0.783			Valid
		Y114	0.818			Valid
	Y1.2	Y121	0.811	0.709	0.837	Valid
		Y122	0.861			Valid
		Y123	0.853			Valid
	Y1.3	Y131	0.930	0.806	0.646	Valid
		Y132	0.865			Valid
Kinerja Pegawai	Y2.1	Y211	0.896	0.791	0.839	Valid
		Y212	0.883			Valid
	Y2.2	Y221	0.922	0.842	0.844	Valid
		Y222	0.913			Valid
	Y2.3	Y231	0.786	0.566	0.851	Valid
		Y233	0.653			Valid
		Y234	0.808			Valid

Sumber: Data diolah, 2016

Dari Tabel 5.7 diatas, dapat dijelaskan bahwa hasil analisis model pengukuran *Convergent Validity (*Item*)* dapat diketahui bahwa semua item masing-masing indikator menghasilkan *loading factor* yang lebih besar dari 0.50. Dengan demikian item tersebut dapat dinyatakan valid atau mampu mengukur indikator yang bersesuaian dengan item tersebut. Validitas konvergen juga dapat diketahui melalui *Average Variance Extrac*ted (AVE) dan *Communality.* Suatu instrument dikatakan memenuhi pengujian validitas konvergen apabila memiliki *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Communality* diatas 0.50. Sementara *Convergent validity* (indikator) setiap indikator dalam mengukur variabel laten ditunjukkan oleh besar kecilnya *loading factor (Original Sampel)*. Suatu item dikatakan valid apabila *loading factor* suatu indikator bernilai positif dan lebih besar 0.50 (Gozali dan Latan, 2015).

5.4.2. Pengujian Reliabilitas Konstruk

Pengujian reliabilitas konstruk dilakukan untuk adalah *diskriminan reliability (AVE)*, *cronbach alpha* dan *composite reliability*. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila *diskriminan reliability (AVE)* bernilai lebih besar dari 0.50, *cronbach alpha* bernilai lebih besar dari 0.60 dan *composite reliability* bernilai lebih besar dari 0.70 maka konstruk tersebut dinyatakan reliabel. Hasil perhitungan *diskriminan reliability (AVE)*, *cronbach alpha* dan *composite reliability* dapat dilihat melalui ringkasan yang disajikan dalam Tabel 5.8 berikut :

Tabel 5.8: Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Indikator	Composite Reliability	Cronbachs Alpha	Ket.
Kepemimpinan	X1.1	0.842	0.714	Reliabel
	X1.2	0.887	0.808	Reliabel
	X1.3	0.926	0.840	Reliabel
Kecerdasan Spiritual	X2.2	0.877	0.722	Reliabel
	X2.3	0.918	0.822	Reliabel
	X2.4	0.874	0.718	Reliabel
	X2.5	0.849	0.646	Reliabel
	X2.6	0.913	0.809	Reliabel
	X2.7	0.860	0.676	Reliabel
	X2.8	0.847	0.639	Reliabel
	X2.9	0.905	0.789	Reliabel
Motivasi Kerja	Y1.1	0.821	0.713	Reliabel
	Y1.2	0.879	0.794	Reliabel
	Y1.3	0.892	0.765	Reliabel
Kinerja Pegawai	Y2.1	0.883	0.736	Reliabel
	Y2.2	0.914	0.812	Reliabel
	Y2.3	0.795	0.611	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa semua indikator yang mengukur variabel kepemimpinan, kecerdasan spiritual, motivasi pegawai, dan kinerja pegawai menghasilkan nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0.70, dan *cronbach's alpha* yang lebih besar dari 0.60. Dengan demikian item yang mengukur indikator pada variabel kepemimpinan, kecerdasan spiritual, motivasi pegawai, dan kinerja pegawai dinyatakan reliabel untuk mengukur indikatornya.

5.4.3. Pengujian *Outer* Model (*Measurement Model*)

Pengujian *outer* model (*Measurement model*) adalah penilaian terhadap reliabilitas dan validitas variabel penelitian. Kriteria untuk menilai outer model yaitu: *converegent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Hasil pengujian dengan menggunakan *smartPLS*, bahwa semua indikator reflektif memiliki loading kurang dari 0,50 (OL<0.50), sehingga model tidak perlu dilakukan reestimasi lagi.

(1). Variabel Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan memiliki tiga indikator dan hasil *outer* model pada variabel kepemimpinan adalah sebagai berikut:

Tabel 5.9: Konstruk Variabel Kepemimpinan

Variabel	Indikator	Original Sample (OS)	Standard Error (SE)	t statistics	*Composite Reliability*	AVE
Kepemimpinan (X1)	*Directive (*X11)	0.868	0.016	54.492	0.842	0.643
	Supportive (X12)	0.931	0.009	108.951	0.887	0.723
	Memahami Lingkungan (X13)	0.864	0.012	70.844	0.926	0.862

Sumber: *output PLS* data primer dioleh, 2016

Berdasarkan Tabel 5.9 di atas hasil uji *converegent validity* variabel kepemimpinan menunjukkan bahwa *outer loading* indikator konstruk memiliki nilai loading > 0.50 dan nilai *t* statistik yang > 1.96. dengan demikian secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa pengukuran indikator variabel kepemimpinan memenuhi uji *converegent validity*. Selanjutnya bila dilihat dari faktor loding dari setiap indikator, maka indikator yang memiliki kontribusi terbesar yang membentuk variabel kepemimpinan adalah indikator *supportive* dengan nilai loading faktor sebesar 0.931.

Hasil uji terhadap *reliabilitas composite* pada indikator-indikator variabel kepemimpinan secara keseluruhan lebih besar dari 0.60. Sedangkan hasil uji *discriminant validity* dengan melihat nilai *square root of average variance extacted (AVE)* dimana jika nilai akar AVE lebih besar dari korelasi antar kontruk lainnya, berarti memiliki nilai *discriminant validity* yang tinggi. Hasil tersebut pada Tabel 5.7 di atas, keseluruhan indikator-indikator variabel kepemimpinan lebih besar dari 0.50. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk kepemimpinan memiliki *discriminant validity* yang tinggi.

(2). Variabel Kecerdasan Spiritual

Variabel kecerdasan spiritual memiliki indikator sebagaimana terdapat dalam Tabel 5.10 berikut:

Tabel 5.10: Konstruk Variabel Kecerdasan Spiritual

Variabel	Indikator	Original Sample (OS)	Standard Error (SE)	t Statistics	*Composite Reliability*	AVE
Kecerdasan Spiritual (X2)	Tingkat Kesadaran Tinggi (X22)	0.706	0.032	22.406	0.877	0.780
	Menghadapi dan memanfaatkan penderitaan (X23)	0.575	0.050	11.500	0.918	0.848
	Kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit (X24)	0.609	0.045	13.658	0.874	0.777
	Kualitas hidup yang diilhami oleh Visi dan Nilai (X25)	0.746	0.045	31.646	0.849	0.738
	Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu (X26)	0.801	0.019	42.727	0.913	0.839
	Berpandangan Holistic (X27)	0.728	0.032	22.810	0.860	0.754
	Kecenderungan bertanya untuk mencari jawaban yang mendasar (X28)	0.629	0.042	15.066	0.847	0.734
	Penuh pengabdian dan tanggung jawab (X29)	0.834	0.017	49.213	0.905	0.826

Sumber: *output PLS* data primer dioleh, 2016

Berdasarkan Tabel 5.10 di atas hasil uji *converegent validity* variabel kecerdasan spiritual menunjukkan bahwa *outer loading* indikator konstruk memiliki nilai loading > 0.50 dan nilai *t*-statistik yang > 1.96. Dengan demikian secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa pengukuran indikator variabel kecerdasan spiritual memenuhi uji validitas *converegent*. Selanjutnya bila dilihat dari loading faktor dari setiap indikator, maka indikator yang memiliki kontribisi terbesar yang membentuk variabel kepemimpinan adalah indikator penuh pengabdian dan tanggung jawab dengan nilai loading faktor sebesar 0.834.

Hasil uji terhadap *reliabilitas composite* pada indikator-indikator variabel kecerdasan spiritual secara keseluruhan lebih besar dari 0.60. Sedangkan hasil uji *discriminant validity* dengan melihat nilai *square root of average variance extacted (AVE)* memiliki nilai tinggi. Hasil tersebut secara keseluruhan dari

indikator-indikator variabel kecerdasan spiritual lebih besar dari 0.50. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk kecerdasan spiritual memiliki *discriminant validity* yang tinggi.

(3) Variabel Motivasi Kerja

Variabel kecerdasan memiliki tiga indikator sebagaimana terdapat dalam Tabel 5.11 berikut:

Tabel 5.11 : Konstruk Variabel Motivasi Kerja

Variabel	Indikator	Original Sample (OS)	Standard Error (SE)	t statistics	*Composite Reliability*	AVE
Motivasi Kerja (Y1)	Kebutuhan berprestasi (Y11)	0.846	0.018	45.771	0.821	0.539
	Kebutuhan berafliasi (Y12)	0.837	0.018	46.205	0.879	0.709
	Kebutuhan Kekuasaan (Y13)	0.646	0.043	15.021	0.892	0.806

Sumber: *output PLS* data primer dioleh, 2016

Berdasarkan Tabel 5.11 di atas hasil uji *converegent validity* variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa *outer loading* indikator konstruk memiliki nilai loading > 0.50 dan nilai *t* statistik yang > 1.96. Dengan demikian secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa pengukuran indikator variabel motivasi kerja memenuhi uji *converegent validity*. Selanjutnya bila dilihat dari loading faktor dari setiap indikator, maka indikator yang memiliki kontribusi terbesar yang membentuk variabel motivasi kerja adalah indikator kebutuhan berprestasi dengan nilai loading faktor sebesar 0.846.

Hasil uji terhadap *reliabilitas composite* pada indikator-indikator variabel motivasi kerja secara keseluruhan lebih besar dari 0.60. Sedangkan hasil uji *discriminant validity* dengan melihat nilai *square root of average variance*

extacted (AVE) memiliki nilai tinggi. Hasil tersebut secara keseluruhan dari indikator-indikator variabel motivasi kerja lebih besar dari 0.50. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk motivasi kerja memiliki *discriminant validity* yang tinggi.

(4) Variabel Kinerja Pegawai

Variabel kinerja pegawai memiliki tiga indikator sebagaimana terdapat dalam Tabel 5.12, berikut:

Tabel 5.12: Konstruk Kinerja Pegawai

Variabel	Indikator	Original Sample (OS)	Standard Error (SE)	t Statistics	*Composite Reliability*	AVE
Kinerja Pegawai (Y2)	Hasil (Y21)	0.839	0.017	48.011	0.883	0.791
	Waktu (Y22)	0.844	0.019	43.427	0.914	0.842
	Produktivitas dan efektivitas (Y23)	0.851	0.021	40.747	0.795	0.566

Sumber: *output PLS* data primer dioleh, 2016

Berdasarkan Tabel 5.12 di atas hasil uji *converegent validity* variabel kinerja pegawai menunjukkan bahwa *outer loading* indikator konstruk kinerja pegawai memiliki nilai loading > 0.50 dan nilai *t* statistik yang > 1.96. Dengan demikian secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa pengukuran indikator variabel kinerja pegawai memenuhi uji *converegent validity*. Selanjutnya bila dilihat dari loading faktor dari setiap indikator, maka indikator yang memiliki kontribusi terbesar yang membentuk variabel kinerja pegawai adalah indikator produktivitas dan efektivitas dengan nilai loading faktor sebesar 0.851.

Hasil uji terhadap *reliabilitas composite* pada indikator-indikator variabel motivasi kerja secara keseluruhan lebih besar dari 0.60. Sedangkan hasil uji *discriminant validity* dengan melihat nilai *square root of average variance*

extacted (AVE) memiliki nilai tinggi. Hasil tersebut secara keseluruhan dari indikator-indikator variabel kinerja pegawai lebih besar dari 0.50. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk kinerja pegawai memiliki *discriminant validity* yang tinggi.

5.4.4. Analisis deskriptif dan *loading factor* (berdasarkan Mean dan *loading factors*)

Analisis deskriptif dan loading faktor dilakukan untuk membandingkan presepsi responden dengan dengan loading factor. Nilai *loading factor* menunjukkan bobot dari setiap indikator sebagai pengukur masing-masing variabel. Indikator dengan *loading factor* besar menujukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan).

(1) Faktor pembentuk variabel kepemimpinan

Variabel kepemimpinan diukur secara refektif, maka hasil faktor loading indikator-indikator dari variabel kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 5.13 berikut:

Tabel 5. 13: Hasil pengujian variabel kepemimpinan

Indikator			**Item**		
Indikator	Mean	*Loading*	Item	*Mean*	*Loading*
*Directive (*X11)	**3.97**	0.868	X11.1	4,26	0.863
			X11.2	4,04	0.857
			X11.3	3,60	0.670
Supportive (X12)	3.86	**0.931**	X12.1	3,92	0.851
			X12.2	3,75	0.837
			X12.3	3,90	0.862
Memahami lingkungan (X13)	3,66	0.864	X13.1	3,72	0.922
			X13.2	3,60	0.935
Variabel kepemimpinan					
Rerata	3.83				

Sumber: *output PLS* data primer dioleh, 2016

Analisa deskriptif dan faktor loading dilakukan untuk memahami perbandingan kondisi antara rata-rata (*mean*) jawaban responden yang merupakan presepsi responden pada saat penelitian, sedangkan *loading factor* merupakan hasil temuan penelitian sebagai suatu fenomena konsep.

Kepemimpinan dibentuk dengan indikator *directive, supportive,* dan memahami lingkungan. Tabel 5.13 tersebut diatas, menunjukkan hasil analisis semua item maupun indikator pada variabel kepemimpinan memiliki nilai loding faktor yang tinggi sehingga dinyatakan valid untuk mengukur variabel kepemimpinan. Berdasarkan nilai rerata dari variabel kepemimpinan bahwa indikator tertinggi berdasarkan presepsi responden adalah indikator *directive* (X11), sedangkan hasil loading factor menunjukkan bahwa indikator supportive (X12) yang merupakan indikator tertinggi. Selanjutnya indikator memahami lingkungan (X13), baik presepsi responden maupun loading faktor, keduanya merupakan indikator terrendah dalam membentuk variabel kepemimpinan.

Terdapat perbedaan antara rerata presepsi responden dengan loading faktor dari variabel kepemimpinan. Pada penelitian ini lebih berpedoman pada nilai yang dihasilkan oleh loading faktor yang diindikasikan pada indikator *supportive* (0.931) yang menjadi perhatian agar kepemimpinan dapat berjalan baik. Sedangkan nilai rerata tertinggi tanggapan responden yaitu *directive* (3.97). Perbedaan ini mengandung arti bahwa kepemimpinan yang *supportive* belum dapat diterapkan sepenuhnya karena kepemimpinan yang *supportive* masih diwarnai dengan kepemimpinan yang *directive*. Oleh karena itu kepemimpinan yang *supportive* perlu ditingkatkan dengan cara memberikan pengawasan, perhatian dan menjelaskan tugas pokok dan fungsi kepada pegawai agar dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan organisasi.

(2) Faktor pembentuk variabel Kecerdasan Spiritual

Tabel 5.14: Hasil Pengujian Variabel Kecerdasan Spiritual

Indikator			**Item**		
Indikator	Mean	*Loading*	Item	*Mean*	*Loading*
Tingkat kesadaran tinggi (X22)	3,95	0.706	X22.1	4,06	0.857
			X22.2	3,84	0.909
Menghadapi dan memanfaatkan penderitaan(X23)	3,83	0.575	X23.1	3,92	0.908
			X23.2	3,74	0.934
Kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit (X24)	3,81	0.609	X24.1	3,90	0.917
			X24.2	3,72	0.844
Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan misi (X25)	3,91	0.746	X25.1	3,96	0.840
			X25.2	3,87	0.878
Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu (X26)	4,08	0.801	X26.1	4,17	0.928
			X26.2	4,00	0.904
Berpandangan *holistic (*X27)	4,11	0.728	X27.1	4,18	0.842
			X27.2	4,03	0.894
Kecenderungan bertanya untuk mencari jawaban yang mendasar (X28)	3,78	0.629	X28.1	3,75	0.850
			X28.2	3,80	0.864
Penuh pengabdian dan tanggung jawab (X29)	**4,22**	**0.834**	X29.1	4,13	0.909
			X29.2	4,30	0.909
Variabel Kecerdasan Spiritual					
Rerata	**3,96**				

Sumber: *output PLS* data primer dioleh, 2016

Dari tabel 5.14 diatas menujukkan bahwa baik nilai rerata maupun loading factor memberikan hasil yang sama yaitu nilai tertinggi dari indikator pembentuk vasiabel kecerdasan spiritual adalah indikator Penuh pengabdian dan tanggung jawab (X29). Hal ini mengindikasikan bahwa kecerdasan spiritual pada pegawai merupakan indikator yang paling tinggi adalah penuh pengabdian dan tanggung jawab (0,834) dalam merefleksikan variabel kecerdasan spiritual. Sedangkan ditinjau dari nilai rerata, maka kecerdasan spiritual pada pegawai memiliki nilai yang paling tinggi adalah indikator penuh pengabdian dan tanggung jawab (4,22).

Dengan demikian, faktor terpenting yang yang harus mendapat perhatian dalam meningkatkan kecerdasan spiritual adalah indikator penuh pengabdian dan tanggung jawab yang ditandai dengan pengabdian dan bertanggung jawab pada tugas yang dikerjakan. Nilai rerata 3,96 menunjukkan bahwa secara keseluruhan kecerdasan spiritual pegawai tinggi.

(3) Faktor pembentuk variabel motivasi kerja

Tabel 5.15: Hasil Pengujian Variabel Motivasi Kerja

Indikator			**Item**		
Indikator	Mean	*Loading*	Item	*Mean*	*Loading*
Kebutuhan Berprestasi (Y11)	3,98	0.846	Y11.1	4,04	0.753
			Y11.2	3,63	0.555
			Y11.3	4,21	0.783
			Y11.4	4,04	0.818
Kebutuhan Beraffiliansi (Y12)	**4,03**	**0.837**	Y12.1	3,97	0.811
			Y12.2	4,00	0.861
			Y12.3	4,13	0.853
Kebutuhan Kekuasaan (Y13)	3,60	0.646	Y13.1	3,70	0.930
			Y13.2	3,49	0.865
Variabel Motivasi Kerja					
Rerata	**3,87**				

Sumber: *output PLS* data primer dioleh, 2016

Tabel 5.15 di atas menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dibentuk dengan indikator kebutuhan berprestasi, kebutuhan beraffiliasi, kebutuhan kekuasaan. Nilai rerata variabel motivasi kerja sebesar 3,87 menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai berada pada level cukup menuju ke tinggi. Berdasarkan hasil *loading factor* bahwa indikator yang paling tinggi dalam merefleksikan variabel motivasi kerja adalah indikator kebutuhan berprestasi (Y11) dengan nilai loading factor sebesar 0,846. Demikian pula presepsi responden bahwa indikator kebutuhan berprestasi (3,98) merupakan faktor terpenting dalam membentuk motivasi kerja. Kedua hal ini berarti bahwa faktor terpenting dan harus mendapat perhatian dalam meningkatkan motivasi kerja adalah kebutuhan prestasi yang

ditandai dengan kemampuan pegawai dalam memecahkan persoalan, bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dikerjakan, bersedia mengambil resiko akibat pekerjaan yang dikerjakan dan keinginan untuk mendapat umpan balik dari pekerjaan yang dikerjakan. Kemudian indikator terendah dalam merefeksikan mitivasi kerja adalah kebutuhan kekuasaan nilai faktor loading (0.646). artinya adalah bahwa dengan mengambil peran dalam organisasi untuk mencapai posisi yang lebih tinggi dalam orgasnisasi merupakan indikator terendah dalam merefleksikan variabel motivasi kerja yang perlu mendapat serius perhatian dan terus ditingkatkan.

(4) Faktor pembentuk variabel kinerja pegawai

Variabel kinerja pegawai diukur secara refektif, maka hasil faktor loading indikator-indikator dari variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 5.16 berikut:

Tabel 5.16: Hasil Pengujian Variabel Kinerja Pegawai

Indikator			**Item**		
Indikator	Mean	*Loading*	Item	*Mean*	*Loading*
Hasil kerja (Y21)	3,88	0.839	Y211	3,70	0.896
			Y21.2	4,06	0.883
Waktu (Y22)	3,83	0.844	Y22.1	3,75	0.922
			Y2.2.2	3,90	0.913
Produktifitas dan efisien (Y23)	**3,99**	**0.851**	Y23.1	4,10	0.786
			Y23.2	3,98	0.653
			Y23.4	4,10	0.808
Variabel Kinerja Pegawai					
Rerata	**3,90**				

Sumber: *output PLS* data primer dioleh, 2016

Tabel 5.16 di atas menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai dibentuk dengan indikator hasil kerja, waktu kerja dan produktivitas dan efektivitas. Nilai rerata variabel kierja pegawai sebesar 3,90 menunjukkan bahwa kinerja pegawai berada pada level cukup menuju ke tinggi. Berdasarkan hasil *loading factor*

bahwa indikator yang paling tinggi dalam merefleksikan variabel kinerja pegawai adalah indikator produktivitas dan efektivitas (Y23) dengan nilai loading factor sebesar 0,851. Demikian pula presepsi responden bahwa indikator produktivitas dan efektivitas (3,99) merupakan faktor terpenting dalam membentuk motivasi kerja. Kedua hal ini berarti bahwa faktor tertinggi dan harus mendapat perhatian dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah produktivitas dan efektivitas kerja yang ditandai dengan berkerja se-efektif mungkin dengan berusaha menyelesaikan pekerjaan hingga tuntas walaupun adala kendalanya dan selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan tehnologi sebagai perimbangan dalam penyelesaian pekerjaan.

5.4.5. Hasil Uji Model Struktural (*inner model*)

Goodness of fit Model digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel endogen untuk menjelaskan keragaman variabel eksogen, atau dengan kata lain untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen. *Goodness of fit model* dalam analisis PLS dilakukan dengan menggunakan *Q-Square predictive relevance (Q^2).*

Adapaun hasil *Goodness of fit Model* yang telah diringkas dalam Tabel 5.17 berikut:

Tabel 5.17: *Goodness of fit Model*

Variabel	R^2
Motivasi pegawai	0.516
Kinerja pegawai	0.545
$Q^2 = 1 – (1 – R_1^2) (1 – R_2^2)$ ➔ $\mathbf{Q^2}$ = 1 – (1 – 0.516) (1 – 0.545) = **0.780**	

Sumber: *Output PLS* data dioleh, 2016

Berdasarkan Tabel 5.17 di atas *R-square* variabel motivasi pegawai bernilai 0.516 atau **51.6%.** Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman

variabel motivasi pegawai mampu dijelaskan oleh kepemimpinan dan kecerdasan spiritual sebesar 51.6%, atau dengan kata lain kontribusi kepemimpinan dan kecerdasan spiritual terhadap motivasi pegawai sebesar 51.6%, sedangkan sisanya sebesar 48.4% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selanjutnya *R-square* variabel kinerja pegawai bernilai 0.545 atau 54.5%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh kepemimpinan, kecerdasan spiritual, dan motivasi pegawai sebesar 54.5%, atau dengan kata lain kontribusi kepemimpinan, kecerdasan spiritual, dan motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar 54.5%, sedangkan sisanya sebesar 45.5% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Q-Square predictive relevance (Q^2) bernilai 0.780 atau 78.0%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh model secara keseluruhan sebesar 78.0%, atau dengan kata lain kontribusi kepemimpinan, kecerdasan spiritual, dan motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan sebesar 78.0%, sedangkan sisanya sebesar 21.0% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

5.4.6. Hasil Uji Hipotesis Pegaruh Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) dilakukan dengan tujuan mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel eksogen secara langsung terhadap variabel endogen. Apabila p-value < *level of significance* 0.05 (α=5%) maka dinyatakan terdapat pengaruh signifikan antar kedua variabel tersebut. Hasil secara lengkap terdapat padaTabel 5.18 di bawah:

Tabel 5.18: Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

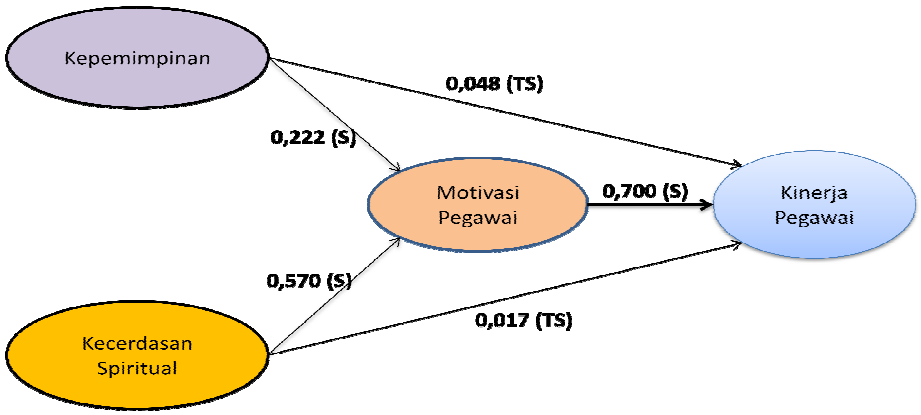
Eksogen	Endogen	Original Sample (O)	*t* Statistics	*p- value*	Ket
X1	Y2	0.048	1.125	0.130	Tidak signifikan
X2	Y2	0.017	0.334	0.369	Tidak signifikan
X1	Y1	0.222	4.001	0.000	signifikan
X2	Y1	0.571	13.420	0.000	signifikan
Y1	Y2	0.700	11.496	0.000	signifikan

Sumber: *Output PLS* data dioleh, 2016

Keterangan:

X1 = Kepemimpinan X2 = Kecerdasan Spiritual
Y1 = Motivasi Kerja Y2 = Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel 5.18 di atas dapat dilihat bahwa terdapat 2 variabel eksogen yang tidak berpengaruh terhadap variabel endogen, yaitu variabel kepemimpinan (eksogen) terhadap kinerja pegawai (endogen), dan variabel kecerdasan spiritual (eksogen) terhadap kinerja pegawai (endogen). Sedangkan variabel yang lain memiliki pengaruh langsung.



Sumber: Dikembangkan untuk studi disertasi ini, 2016

Gambar 5.1: Diagram jalur Pengaruh langsung

5.4.7. Hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung

Hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung antara variabel eksogen mediasi dan endogen bertujuan untuk mengetahui pengaruh eksogen terhadap endogen secara tidak langsung melalui variabel mediasi. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila t-*statistics* ≥ t-tabel (1.96) atau nilai probabilitas ≤ *level of significance* (alpha (α) = 5%) maka dinyatakan terdapat pengaruh signifikan secara tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi. Dilihat pada Tabel 5.19 sebagai berikut:

Tabel 5.19: Hasil Uji pengaruh tidak langsung (*indirect effect)*

Eksogen	Mediasi	Endogen	Indirect Coefficient	SE	*t*-Statistic	Ket
X1	Y1	Y2	0.156	0.041	3.779	signifikan
X2	Y1	Y2	0.399	0.046	8.731	signifikan

Sumber: *Output PLS* data dioleh, 2016

Berdasarkan pengujian yang tertera dalam Tabel 5.19 di atas dapat diketahui bahwa : 1).Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai diperoleh nilai t-*statistics* sebesar 3.779. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai t-*statistics* > 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai. Oleh karena itu motivasi pegawai dinyatakan mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. 2). Pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai diperoleh nilai t-*statistics* sebesar 8.731. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai t-*statistics* > 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai melalui motivasi

pegawai. Oleh karena itu motivasi pegawai mampu memediasi pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai.

5.5. Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Struktural

Konversi diagram jalur ke dalam model pengukuran dimaksudkan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antar konstruk yang yang dijelaskan pada efek pada model, yaitu efek langsung dan efek tidak langsung. Adapun efek model secara langsung maupun secara tidak langsung sebagaimana disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 5.20: Hasil Konversi Diagram Jalur

Eksogen	Mediasi	Endogen	Direct	Indirect	Total
Kepemimpinan		Motivasi kerja	0.222*		0.222
Kecerdasan Spiritual		Motivasi Kerja	0.571*		0.571
Kepemimpinan	Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai	0.048	0.156*	0.204
Kecerdasan Spiritual	Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai	0.017	0.399*	0.416
Motivasi kerja		Kinerja Pegawai	0.700*		0.700

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 5.20 di atas dapat diketahui bahwa model pengukuran yang terbentuk adalah:

Persamaan 1 : MP= 0.222K + 0.571KS

a. **Koefisien direct effect kepemimpinan terhadap motivasi pegawai** sebesar 0.222 menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan motivasi pegawai.
b. **Koefisien direct effect kecerdasan spiritual terhadap motivasi pegawai** sebesar 0.571 menyatakan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh positif

dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Hal ini berarti semakin tinggi kecerdasan spiritual maka cenderung dapat meningkatkan motivasi pegawai.

Persamaan 2 :KP = 0.048K + 0.017KS + 0.700 MP

a. **Koefisien *direct effect* kepemimpinan terhadap kinerja pegawai** sebesar 0.048 menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinanmaka cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai. Meskipun kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja pegawai, namun peningkatan tersebut tidak signifikan.
b. **Koefisien *direct effect* kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai** sebesar 0.017 menyatakan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin tinggi kecerdasan spiritual maka cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai. Meskipun kecerdasan spiritual mampu meningkatkan kinerja pegawai, namun peningkatan tersebut tidak signifikan.
c. **Koefisien *direct effect* motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai** sebesar 0.700 menyatakan bahwa motivasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi pegawai maka cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai.
d. **Koefisien *indirect effect* kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai** sebesar 0.156 menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi pegawai yang disebabkan oleh semakin baiknya kepemimpinan, cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai.

e. **Koefisien *indirect effect* kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai** sebesar 0.399 menyatakan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi pegawai yang disebabkan oleh semakin tingginya kecerdasan spiritual, cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis PLS yang telah dilakukan maka diperoleh hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Hasil pengolahan data penelitian ini, ditemukan koefisien jalur 0.048, *t-statistic* 1.125, dan p-value 0.130. Mengingat nilai *t-statistic* < 1.96 dan nilai p-value > 0.05 *level of significance* (α=5%). Dengan demikian hipotesis yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai **dinyatakan ditolak**.

Nilai koefisien jalur bertanda positif (0.048) diartikan bahwa pengaruh keduanya searah. Berarti bahwa semakin efektif kepemimpinan yang diterapkan maka dapat mengakibatkan kinerja pegawai meningkat, namun peningkatannya tidak berbanding searah dengan peningkatan kepemimpinan.

Hipotesis 2: Pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengolahan data dalam penelitian ini ditemukan koefisien jalur 0.017, *t*-statistik 0.334, dan p-value 0.369. Mengingat nilai *t*-statistik <1.96 dan nilai *p-value* > 0.05 *level of significance* (α=5%). Dengan demikian hipotesis yang menyatakan kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap kinerja pegawai dinyatakan **ditolak**.

Nilai koefisien jalur bertanda positif (0.017) diartikan bahwa pengaruh keduanya searah. Berarti bahwa semakin tinggi kecerdasan spiritual pegawai maka akan mengakibatkan meningkatnya kinerja pegawai, namun peningkatannya tidak berbanding searah dengan peningkatan kecerdasan spiritual.

Hipotesis 3: Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data dalam penelitian ini ditemukan koefisien jalur 0.222, *t*-statistik 4.001, dan *p-value* 0.000. Mengingat nilai *t*-statistik >1.96 dan nilai *p-value* < 0.05 *level of significance* (α=5%). Dengan demikian hipotesis yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja dinyatakan diterima.

Nilai koefisien jalur bertanda positif (0.222) diartikan bahwa pengaruh keduanya searah. Artinya bahwa semakin efektif kepemimpinan maka motivasi kerja semakin meningkat pula.

Hipotesis 4: Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap kinerja terhadap Motivasi kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data ditemukan koefisien jalur 0.571, *t-statistic* 13.420, dan *p-value* 0.000. Mengingat nilai *t*-statistik >1.96 dan nilai *p-value* < 0.05 *level of significance* (α=5%). Dengan demikian hipotesis ke 4 dinyatakan **diterima**. Nilai koefisien jalur bertanda positif (0.222) diartikan bahwa pengaruh keduanya lurus atau searah. Berarti bahwa semakin tinggi kecerdasan spiritual maka motivasi kerja semakin meningkat pula.

Hipotesis 5: Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data ditemukan koefisien jalur 0.700, *t-statistic* 11.496, dan *p-value* 0.000. Mengingat nilai *t- statistic* >1.96 dan nilai *p-value* < 0.05 *level of significance* (α=5%). Dengan demikian hipotesis ke 5 dinyatakan **diterima**. Nilai koefisien jalur bertanda positif (0.700) diartikan bahwa pengaruh keduanya lurus atau searah. Berarti bahwa semakin baik motivasi kerja maka kinerja pegawai akan semakin baik pula.

Hipotesis 6: Peran Motivasi Kerja sebagai pemediasi antara pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengolahan data bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang melalui motivasi kerja, ditemukan koefisien jalur 0.156, *t*-statistik 3.779, dan *p-value* 0.000. Dengan melihat nilai *t-statistic* >1.96 dan nilai *p-value* < 0.05 *level of significance* (α=5%), maka terdapat cukup bukti menyatakan hipotesis ke 6 **diterima**. Nilai koefisien jalur bertanda positif (0.156) diartikan bahwa pengaruh keduanya lurus atau searah. Berarti bahwa semakin meningkat motivasi kerja yang disebabkan oleh semakin efektifnya kepemimpinan maka dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan mediasi penuh (*full mediation*) pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 7: Peran Motivasi Kerja sebagai pemediasi antara pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengolahan data bahwa pengaruh tidak langsung kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, ditemukan koefisien jalur 0.399, *t-statistic* 8.731, dan *p-value* 0.000. Mengingat nilai , *t-statistic* >1.96 dan nilai *p-value* < 0.05 *level of significance* (α=5%). Dengan demikian hipotesis ke 4 dinyatakan **diterima**.

Nilai koefisien jalur bertanda positif (0.399) diartikan bahwa pengaruh keduanya lurus atau searah. Berarti bahwa semakin meningkat motivasi kerja yang disebabkan oleh semakin tingginya kecerdasan spiritual maka dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan mediasi penuh (*full mediation*) pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai.

5.6. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan masing-masing koefisien parameter jalur hubungan antar variabel yang dihipotesiskan secara keseluruhan dijelaskan sebagai berikut:

5.6.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung teori Jalur-Tujuan (*path-goal-theory*) oleh Hourse (dalam Northouse, 2013) bahwa kepemimpinan tidak dapat berjalan dengan efektif jika tidak sesuai dengan karakteristik bawahan.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa dari tiga indikator yaitu *directive*, *supportive* dan memahami lingkungan pada variabel kepemimpinan, indikator *supportive* merupakan indikator dominan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *supportive* merupakan indikator yang menjadi perhatian utama dalam upaya peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan fakta empiris tanggapan pegawai terhadap indikator *supportive* pada variabel kepemimpinan, bahwa pemimpin dalam memberikan saran dan pendapat serta membangun suasana kerja yang nyaman dan baru agar pegawai senang dalam bekerja, dirasakan sudah efektif sehingga perlu dipertahankan.

Selanjutnya indikator variabel yang memiliki kontribusi terkecil dalam merefleksikan variabel kepemimpinan, yaitu indikator memahami lingkungan. Fakta ini mengindikasikan bahwa memahami lingkungan yang tercermin dengan perhatian terhadap lingkungan internal dan eksternal, perlu untuk mendapat perhatian serius karena kondisi tersebut berdampak pada kinerja pegawai. Berdasarkan tanggapan pegawai, indikator memahami lingkungan kurang mendapat perhatian sehingga perlu ditingkatkan.

Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena kepemimpinan yang mengarahkan (*directive)* dibutuhkan ketika bawahan tidak tahu apa yang harus dikerjakan sehingga pemimpin harus mengarahkan. Kepemimpinan yang *directive* dianggap berlebihan oleh bawahan yang memiliki tingkat kemampuan yang tinggi atau yang memiliki pengalaman yang cukup luas, sehingga mereka tidak membutuhkan pemimpin untuk memerintahkan apa yang harus dilakukan. Semakin jelas dan birokrasi hubungan otoritas formal, pemimpin harus semakin menunjukkan lebih banyak perilaku dukungan dan mengurangi perilaku pengarahan. Situasi organisasi telah memberikan struktur yang diharapkan oleh bawahan sehingga peran pimpinan hanyalah untuk mendukung. Kepemimpinan yang *supportive* untuk mengembalikan semangat kerja pegawai di dalam kelompok kerja. Dalam hal ini, bawahan membutuhkan pemimpin yang bertanggung jawab. Bawahan dengan lokus kendali eksternal akan merasa senang yang tinggi dengan kepemimpinan yang mengarahkan. Kepemimpinan yang memahami lingkungan, membuat bawahan percaya bahwa apa yang terjadi pada mereka adalah hasil dari lingkungan eksternal dan internal, sehingga mereka lebih memilih seorang pemimpin yang dapat memerintahkan apa yang harus dilakukan.

Hasil penelitian ini didukung kenyataan bahwa dalam bekerja, pempinan kurang memerhatikan lingkungan internal maupun lingkungan ekternal, yang mengakibatkan pegawai merasa kurang nyaman terhadap pengawasan dari atasan, walaupun pemimpin telah memberikan perhatian dan menjelaskan tugas pokok dan fungsi kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin di lain sisi lain kurang berusaha untuk membangun suasana kerja yang nyaman dan baru agar pegawai menjadi senang dalam bekerja. Dalam menyelesaikan masalah pekerjaan, pemimpin kurang melibatkan bawahannya yang memiliki keahlian dalam bidang tersebut. Mengambil keputusan dengan caranya sendiri yang mengakibatkan kurangnya respon bawahan terhadap pimpinan. Berbeda dengan apa yang dikemukakan Sharkie (2009) dalam penelitiannya dengan menggunakan pendekatan kualitatif, hasilnya menunjukkan bahwa kepercayaan pada pimpinan akan mendorong meningkatnya produktivitas pegawai. Indikator yang digunakan dalam penelitiannya lebih pada kepercayaan pegawai terhadap pimpinannya. Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Xu dan Zhong (2013), Xiau-Dong (2013), Salma (2011), Cools (2010), dan Hayward (2005), Zehir *et al*. (2012), Yildrim dan Birinci (2013), Sappe *et al.* (2015) Maharani (2013), yang menyatakan bahwa kepemimpinan positif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pada dalam proses mengumpulkan informasi bahwa model kepemimpinan transformasional dan partisipasional lebih sering diterapkan dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai. Hal ini terlihat dengan penempatan pegawai yang lebih pada keinginan dan bukan pada kebutuhan (tidak sesuai dengan keahliannya). Sedangkan upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi, lebih banyak menggunakan tim (tenaga harian lepas atau

konsultan) dan pegawai negeri yang dianggap loyal dan kurang melibatkan pegawai yang telah ditetapkan melaksanakan tugas dan fungsinya pada bidang tersebut. Efek dari tindakan tersebut, pegawai merasa diriya kurang dibutuhkan atau tidak penting oleh pemimpin, sehingga apa yang menjadi visi dan nilai organisasi secara implisit kurang berjalan, namun secara eksplisit berjalan efektif. Akibat lainnya adalah bawahan tidak menghargai atasannya, atasan menggunakan kekuasaan untuk menekan bawahan yang berujung pada kinerja pegawai menurun.

5.6.2. Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap kinerja pegawai

Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan yang berpangkal pada akal budi yang dilandasi kejujuran, keterbukaan pengetahuan diri yang berfokus pada kontribusi yang tidak terikat pada satu ajaran agama tertentu dengan membangun komunikasi berasaskan keadilan, kebenaran dan fleksibilitas yang memiliki pandangan *holistic*.

Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa kecerdasan spiritual secara langsung positif namun tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil kajian empiris dan tanggapan responden bahwa faktor yang sangat berpengaruh dalam membetuk kecerdasan spiritual adalah penuh pengabdian dan tanggung jawab. Artinya bahwa pegawai memiliki tingkat kecerdasan spiritual yang tinggi yang diperlihatkan dengan pengabdian dan tanggung jawab.

Beberapa peneliti terdahulu mengemukakan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap kinerja pegawai, (Trihandini, (2005), Wijayanto (2005) Hidayati (2013) dan Cakraborty (2004)). Penelitian yang merupakan replika dari penelitian Zohar dan Marshall (2001), menemukan bahwa kecerdasan spiritual

secara langsung positif namun tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Zohar dan Marshall (2001) bahwa seorang yang memiliki kecerdasan spiritual yang tinggi menjadikannya seorang yang penuh pengabdian, yaitu orang yang bertanggung jawab untuk membawa visi dan nilai yang lebih tinggi terhadap orang lain, dan mampu menginspirasikan orang lain. Demikian juga dikatakan oleh Covey (2005) yang menerangkan bahwa menjadi setiap pribadi yang mandiri, proaktif, berpusat pada prinsip yang benar, digerakkan oleh nilai dan mampu mengaplikasikan dengan integritas, maka ia pun dapat membangun hubungan saling tergantung, kaya, langgeng, dan sangat produktif dengan orang lain.

Namum berbeda dengan kenyataan Sedangkan faktor yang paling rendah dalam membentuk kecerdasan spiritual berdasarkan tanggapan responden adalah yaitu kemampuan menghadapi dan memanfaatkan penderitaan dan masih belum dapat menemukan jawaban yang mendasar tentang sebuah penderitaan yang dialami. Yang berdampak pada mudah menyerah dan meninggalkan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa sekalipun pegawai telah memiliki kemampuan spiritual yang ditinggi namun belum mampu untuk menghadapi dan melampaui rasa sakit/penderitaan dan memanfaatkan penderitaan penderitaan tersebut.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ayranci, (2011), yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai sedangkan kecerdasan spiritual tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara keseluruhan kedua kecerdasan tersebut tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kecerdasan spiritual tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai disebabkan karena sebagian besar pegawai kurang mampu menghadapi dan memanfaatkan penderitaan. Kenyataan lain bahwa dalam bekerja pegawai lebih sering mengandalkan finansial, sistim peralatan dan pengawasan yang super canggih sehingga mengesampingkan kemampuan manusia yang telah diberikan kemampuan yang tinggi oleh Tuhan Yang Masa Esa. Pegawai cenderung lebih takut kepada pimpinan dari pada takut akan Tuhan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai kurang berusaha melampaui rasa sakit dan kurang mampu mengatasi rasa sakit yang dialami. Dengan memiliki kecerdasan yang tinggi memandang segala kesulitan hidup merupakan proses atau ujian untuk meningkatkan kesadaran diri seseorang untuk sedapat mungkin melepaskan keterikatan terhadap dunia dan mendekatkan diri pada sang pencipta alam beserta segala isinya.

Dari informasi yang diperoleh bahwa sebagian pegawai dalam bekerja belum mampu menghadapi persoalan-persoalan pekerjaan bahkan lebih banyak menyalahkan orang lain dan takut akan kegagalan dalam pekerjaan tersebut, lari dari tanggung jawab tidak suka akan tantangan bahkan berbohong untuk menutupi ketakutan tersebut. Menganggap bahwa kegagalan merupakan akhir dari perjalanan kariernya dalam pemerintahan. Melawan perintah sama halnya akhir dari jabatan yang diembannya. Kontrandiksi dengan yang dikatakan oleh Hoffman (2002), bahwa dengan memiliki kecerdasan spiritual yang tinggi mampu memaknai penderitaan hidup dengan memberikan nilai positif pada setiap peristiwa, masalah, bahkan penderitaan yang dialaminya. Dengan memberikan makna positif itu, maka mampu meningkatkan jiwanya dan melakukan perbuatan dan tindakan positif. Demikian juga dikatakan oleh Emmos (1999), bahwa pribadi

yang memiliki kecerdasan spiritual yang tinggi akan mampu merasakan kehadiran Tuhan dalam kehidupannya melampaui hal-hal yang tampak mata, merasakan aktifitas yang dilakukan merupakan kehendak Tuhan yang Maha Esa, dan mampu menggunakan sumber-sumber spiritual untuk dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi serta berbuat hal-hal yang baik. memiliki rasa kasih yang tinggi pada sesama makhluk Tuhan. Memberi maaf, bersyukur atau mengungkapkan terima kasih dan bersikap rendah hati. Demikian pula dengan mendapatkan hanyak hambatan dan persoalan kita mampu dipulihkan diampaikan oleh Bupati Puncak Jaya Ibo, (2014), “Allah Wa”, kami ada hidup dengan masyarakat dalam honai besar yang namanya Kabupaten Puncak Jaya, kami rindu adanya pemulihan Allah terjadi di kota Mulia Kabupaten Puncak Jaya, sehingga semua orang akan melihat kemuliaan dari gunung yang tinggi Puncak Jaya. Agustian (2008) fungsi kecerdasan spiritual yaitu membentuk perilaku seseorang yang berakhlak mulia, berperilaku rendah hati, berusaha dan berserah diri dan tidak mudah menyerah.

5.6.3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap motivasi kerja

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, kajian teori yang menjadi landasan untuk menjelaskan dan menguji hubungan kepemimpinan dengan motivasi (Hill dan Carol (1997) dan McCelland (dalam Hariandja; 2002) bahwa memberikan kewenangan dan semangat kepada seseorang akan memberikan hasil yang baik pula. Teori harapan yang dikemukakan oleh Vroom, (1964), mengatakan bahwa pegawai akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka menyakini bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik, penilaian yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasional seperti promosi jabatan, kenaikkan

pangkat dan berbagai penghargaan yang memuaskan tujuan-tujuan pribadi pegawai. Hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai dapat dijelaskan, bahwa jika pegawai dapat meningkatkan motivasi kerja mereka dan itu diyakini dapat meningkatkan kinerja mereka, maka institusi akan memberikan imbalan yang baik pula kepada mereka.

Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi kerja diperoleh nilai koefisien jalur positif dan signifikan. Hal ini mengisyaratkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Koefisien jalur bertanda positif berarti terdapat hubungan searah antara kepemimpinan yang memiliki indikator *directive*, *supportive*, dan memahami lingkungan akan meningkatkan motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Puncak Jaya. Hal ini sangat normatif bahwa seseorang membutuhkan motivasi dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan atau keinginan yang hendak dicapainya.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa indikator yang paling dominan dalam memberikan kontribusi terhadap kepemimpinan dengan faktor loading indikator *supportive*. Dengan demikian dapat diartikan bahwa pegawai yang bekerja dengan *supportive* yang tinggi berdampak pada motivasi kerja yang lebih baik yaitu mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang diberikan kepadanya dan yang menjadi tanggung jawabnya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Valensi, (2008); Ahmad, (2009), Ahmad, *et al.* (2014); Li, *et al.* (2012), temuan penelitian yang menguji pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi pegawai menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan positif antara karakteristik kepemimpinan terhadap motivasi pegawai. Hasil penelitian yang sama bahwa kepemimpinan transformasional dan

transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Pakistan, (Cools, 2010; Chaudhry, *et al.* (2012).

5.6.4. Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Motivasi Kerja.

Semakin tinggi kecerdasan spiritual seseorang akan memberikan hasil kerja yang baik dan juga memuaskan. Hal ini terlihat pada kondisi yang ada, ajaran agama dan kepercayaan sangat membantu dan mendorong seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Dan bila seseorang itu merasa tugas yang dikerjakan lebih berat; lebih banyak bersandar dan melepaskan beban tesebut dengan melaksanakan perintah agama dan keyakinannya atau berserah diri pada Tuhan Yang Maha Esa. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Zohar dan Marshall (2001), dengan memiliki kecerdasan spiritual yang tinggi, akan muncul spontanitas dan motivasi yang tinggi dalam dirinya. Sedangkan Khavari (2010), menyatakan kecerdasan spiritual yang tinggi memotivasi diri untuk bersikap sosial yang menekankan pada segi kepersamaan dan kesejahteraan sosial, semakin keradab etika sosial dan relasi pribasi manusia dengan Tuhan semakin dirasakan.

Dari hasil pengujian hipotesis, dapat dijelaskan bahwa semakin tingginya kecerdasan spiritual akan memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai. Artinya bahwa semakin tinggi kecerdasan spiritual pegawai Sekretariat Daerah Puncak Jaya, maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja yang meliputi kebutuhan beraffiliasi, kebutuhan berprestasi dan kebutuhan kekuasaan. Dengan demikian hasil temuan ini memperkuat kajian empiris sebelumnya yang dilakukan oleh Sadegifar *et al.* (2013), yang menemukan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

Kecerdasan spiritual merupakan kecerdasan yang mengangkat fungsi jiwa sebagai kekuatan dalam diri yang memiliki kemampuan dan kepekaan dalam melihat makna yang ada dibalik kenyataan apa adanya. Kecerdasan spiritual berkaitan dengan pencerahan jiwa. Dengan memiliki kecerdasan spiritual yang tinggi mampu memaknai penderitaan hidup dengan memberikan nilai positif pada setiap peristiwa, masalah, bahkan penderitaan yang dialaminya. Dengan memberikan makna positif itu, maka mampu meningkatkan jiwanya dan melakukan perbuatah dan tindakan positif, Hoffman, (2002).

Sebagian pegawai termotivasi untuk bekerja karena dengan demikian melaksanakan perintah agama dan kepercayaan yang dianutnya. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Zohar dan Marzhall (2001) bahwa lebih berpandangan *holistic* dan kecenderungan untuk mencari jawaban yang mendasar atas beban atau tugas yang dihadapi dan terus berusaha untuk keluar dari tekanan permasalahan tersebut dengan tidak merugikan orang lain. Kecerdasan spiritual yang tinggi cenderung menjadi seorang yang bertanggung jawab untuk membawa visi dan nilai yang lebih tinggi kepada orang lain dan memberikan petunjuk penggunanya. Dengan kata lain, seorang yang memiliki kecerdasan spiritual yang tinggi akan memberikan inspirasi kepada orang lain. Agustian (2008) fungsi kecerdasan spiritual yaitu membentuk perilaku seseorang yang berakhlak mulia, berperilaku rendah hati, berusaha dan berserah diri dan tidak mudah menyerah. Penelitian ini juga mendukung penelitan yang dilakukan oleh koohbanani (2013), yang menyatakan bahwa kecerdasan spiriutal berpengaruh terhadap motivasi kerja.

5.6.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi adalah upaya kuat untuk memenuhi kebutuhan, baik individu maupun kelompok tergantung pada faktor-faktor dan proses pendorong pencapaian tujuannya yang dipengaruhi oleh sifat dasar individu.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dijelaskan bahwa semakin tingginya motivasi kerja yang diwakili oleh kebutuhan affiliasi, kebutuhan berprestasi, dan kebutuhan kekuasaan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa semakin tinggi motivasi kerja, maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya yang meliputi hasil, waktu dan produktivitas dan efektif. Dengan demikian hasil temuan ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hayati dan Caniago (2012), Cools (2010), Gungor (2011), yang menemukan adanya pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Noermijati (2015), bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perbedaan indikator penelitian perbedaan indikator penelitian mengakibatkan perbedaan hasil penelitian pula, namun keduanya dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung Teori Harapan yang dikemukakan oleh Vroom, (1964), mengatakan bahwa pegawai akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka menyakini bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik, penilaian yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasional seperti promosi jabatan, kenaikkan pangkat dan berbagai penghargaan yang memuaskan tujuan-tujuan pribadi pegawai. Hubungan antara motivasi kerja dan kinerja

pegawai dapat dijelaskan, bahwa jika pegawai dapat meningkatkan motivasi kerja dan itu diyakini dapat meningkatkan kinerja mereka, maka institusi akan memberikan imbalan yang baik pula kepada mereka. Selanjutnya Davis (1985) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Sedangkan *Robbins* (2003), menyatakan bahwa seseorang yang termotivasi akan berupaya semaksimal mungkin untuk melakukan sesuatu yang dapat menghasilkan kinerja yang bermanfaat bagi organisasi. Demikian juga dikatakan Luthans (2011), pekerja perlu untuk dimotivasi agar tercapai kepuasan kerja yang tinggi baik, secara individu maupun kelompok. Kinerja merupakan cerminan dari motivasi pegawai yang dinilai. Jadi tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung dari motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas yang diembankan kepadanya.

Penelitian ini menemukan bahwa kinerja pegawai akan meningkat apabila ada motivasi kerja yang tinggi dari pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dengan kinerja pegawai mempunyai hubungan yang sangat erat karena motivasi kerja merupakan daya dorongan individu untuk berperilaku dan melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan. Untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan perlu motivasi sehingga apa yang akan dilakukan atau dikerjakan dapat mencapai hasil kerja yang diharapkan.

5.6.6. Peran Motivasi kerja dalam memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin efektif kepemimpinan yang diikuti oleh motivasi kerja yang tinggi mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hasil ini berarti bahwa kepemimpinan secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun kepemimpinan akan berpengaruh terhadap

kinerja pegawai apabila melalui motivasi kerja. Hasil penelitian ini mendukung teori motivasi yang dikemukan oleh Herzberg tentang fungsi pemimpin adalah sebagai motor penggerak dari setiap kegiatan yang dikerjakan, menentukan arah yang hendak dicapai dan apa yang harus dikerjakan guna mencapai tujuan, sehingga sangat penting bagi seorang pemimpin mengenali motivasi dari para bawahannya.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa secara inverensial pegawai berkeinginan untuk menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dengan kemampuan memecahkan persoalan yang dihadapinya, bertanggung jawab atas apa yang dikerjakan dan mengharapkan umpan balik dari apa yang dikerjakan tersebut, namun secara deskriptif, pegawai menginginkan hubungan pribadi yang ramah dan akrab antara pemimpin dan bawahan. Untuk menghasilkan kinerja yang tinggi membutuhkan interaksi sosial yang tinggi pula. Hal ini sejalan dengan teori Ohio yang membahas tentang orientasi seorang pemimpin yaitu pemimpin yang berorientasi pada tugas; bahwa pemimpin lebih menekankan pada produktivitas dengan tidak memperdulikan apakah bawahan itu senang ataukah tidak, dan berorientasi pada hubungan dengan bawahan, bahwa pemimpin sangat memperhatikan bawahan dimana pemimpin beranggapan bawahan itu penting dan menerima mereka sebagai pribadi. Keduanya sangat menghendaki peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja. Jadi peran motivasi kerja penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Tanpa motivasi kerja tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Sebagaimana telah dibuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga memerlukan mediasi untuk meningkatkan kinerja pegawai, yaitu motivasi kerja. Berdasarkan hasil penelitian ini, bahwa

motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sesuai kenyataan bahwa pegawai kurang memberikan perhatian terhadap apa yang disampaikan oleh pimpinan. Pegawai bekerja berdasarkan tugas pokok dan fungsinya tanpa perlu terikat pada pemimpin.

Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan Andria dan Subroto (2011), dalam penelitiannya berjudul "Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Lini Depan Perusahaan Jasa", menunjukkan bahwa jenis kepemimpinan transformasional membuat pegawai merasa menjadi bagian perusahaan dan merasa dihargai karena diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Sedangkan jenis kepemimpinan transaksional tidak tepat diterapkan untuk menghasilkan yang diinginkan pada pegawai lini depan jasa karena jenis kepemimpinan ini lebih bersifat statis, sehingga menyebabkan bawahan bekerja dengan cara-cara yang telah berlaku selama ini tanpa punya keinginan untuk melakukan perbaikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpegaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transfornasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, Lee *et al.* (2013). Dengan demikian hasil temuan ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cools (2010), Gungor (2011), Hayati dan Caniago (2012), yang menemukan adanya pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Seperti yang diungkapkan oleh Latan dan Ghozali, (2012) yang melaporkan penggunaan *SmartPLS* yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986) bahwa ketika variabel independen tidak mampu memengaruhi secara signifikan variabel dependen, maka diperlukan variabel mediator. Hasil penelitian

membuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai sementara motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, karena kepemimpinan tidak signifikan memengaruhi kinerja pegawai, maka dibutuhkan motivasi kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediasi (*full mediation*) antara pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Demikian pula dikatakan oleh Hair *et*. *al*, (2010) bahwa apabila pada (3) adalah signifikan, pengaruh pada (4) adalah signifikan, pada pengaruh (1) adalah tidak signifikan, dan pada pengaruh (2) adalah signifikan, maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna *(complete/full mediation)*.

5.6.7. Peran Motivasi kerja dalam memediasi pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian ini sebagaimana telah dijelaskan di atas bahwa kecerdasan spiritual tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Memperkuat hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ayranci, (2011) yang menyatakan bahwa kecerdasan spiritual tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan Trihandini (2005), Wijayanto (2005), Hidayati, (2013), bahwa kecerdasan spiriutal berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian lainnya yang menyatakan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap motivasi kerja adalah yang dikemukakan oleh Zohar dan Marshall (2001), bahwa dengan memiliki kecerdasan spiritual yang tinggi, akan muncul spontanitas dan motivasi yang tinggi dalam dirinya. Demikian pula Khavari (2010), menyatakan kecerdasan spiritual yang tinggi memotivasi diri untuk bersikap sosial yang menekankan pada segi kebersamaan dan kesejahteraan sosial, semakin keradab etika sosial dan

relasi pribadi manusia dengan Tuhan semakin dirasakan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini memperkuat penelitan sebelumnya bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap motivasi kerja, masih juga dalam penelitian ini bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cools, (2010), Gungor, 2011), Hayati dan Caniago (2012), yang menyatakan adanya pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Untuk memediasi pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai, maka dimasukkan motivasi kerja sebagai pemediasi pengaruh kecerdasan spirutual terhdap kinerja pegawai. Dan berdasarkan hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian seperti yang diungkapkan oleh Latan dan Ghozali, (2012) yang melaporkan penggunaan *SmartPLS* yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986) bahwa ketika variabel independen tidak mampu memengaruhi secara signifikan terhadap variabel dependen, maka diperlukan variabel mediator. Jelas hasil penelitian membuktikan bahwa kecerdasan spiritual tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai sedangkan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, maka untuk memediasi pengaruh keserdasan spiritual terhadap kinerja pegawai, dibutuhkan motivasi kerja sebagai pemediasi. Dengan demikian dapat disimpukan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediasi penuh *(full mediation)* antara pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai. Demikian pula dikatakan oleh Hair *et. al,* (2010) bahwa apabila pada (3) adalah signifikan, pengaruh pada (4) adalah signifikan, pada pengaruh (1) adalah tidak signifikan, dan pada pengaruh (2) adalah signifikan, maka dikatakan

sebagai variabel mediasi sempurna *(complete/full mediation)*. Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan Trihandini (2005), Wijayanto (2005), dan Hidayati, (2013).

Sesuai dengan hasil observasi di lapangan bahwa pegawai rajin melaksanakan kewajiban yang diyakininya sesuai kepercayaannya

Sementara dalam pengaruh langsung kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai, ketika berinteraksi ternyata tidak ada pengaruhnya. Kecerdasan spiritual tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai, karena pegawai belum dapat memiliki sikap keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu, kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan Nilai, pandangan *holistic*, tingkat kesadaran yang tinggi, kecederungan bertanya untuk mencari jawaban yang mendasar, kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit dan kemampuan melampaui dan memanfaatkan penderitaan, walaupun pegawai telah memiliki sikap penuh pengabdian dan tanggung jawab. Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan Trihandini (2005), Wijayanto (2005), dan Hidayati, (2013).

5.7. Temuan Penelitian

Berdasarkan uraian hasil penelitian pada pembahasan terdahulu, dapatlah dikemukakan bahwa dalam penelitian ini ditemukan:

1. Kepemimpinan secara langsung tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai.
2. Kecerdasan Spiritual secara langsung tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai.
3. Motivasi kerja sebagai pemediasi yang mempengaruhi kepemimpinan dan kinerja pegawai. Hal ini disebabkan kepemimpinan tidak mampu secara

langsung memengaruhi kinerja pegawai. Artinya bahwa kinerja pegawai akan meningkat apabila pegawai telah memiliki motivasi kerja yang tinggi.

4. Motivasi Kerja sebagai pemediasi antara kecerdasan spritual dan kinerja pegawai. Hal ini disebabkan kecerdasan spiritual tidak mampu secara langsung memengaruhi kinerja pegawai. Artinya bahwa kinerja pegawai akan meningkat apabila pegawai telah memiliki motivasi kerja yang tinggi.
5. Motivasi kerja dalam penelitian ini berperan sebagai pemediasi penuh (*full mediation*) guna meningkatkan kinerja pegawai.

5.8. Implikasi Penelitian

Telah diuraikan dalam bab sebelumnya bahwa penelitian ini secara empiris dapat menemukan hubungan kausal antara kepemimpinan, kecerdasan spiritual, dimediasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat daerah Kabupaten Puncak Jaya. Implikasi secara teori dan praktis dari hasil temuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

5.8.1. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dalam penelitian ini menguraikan beberapa konfirmasi maupun perbedaan dengan penelitian terdahulu, maupun hasil temuan baru dengan model pengukuran yang digunakan sehingga dapat dijadikan rujukan terkini yang berkaitan dengan kepemimpinan, kecerdasan spiritual, motivasi kerja dan kinerja pegawai.

Model yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah mereduksi dan mengembangkan 2 indikator yang dikemukakan oleh Hill dan Carol (1997) yaitu indikator *directive* dan *Supportive.* Penelitian ini menemukan bahwa indikator memahami lingkungan turut mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil uji reabilitas menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan sudah cukup handal (*reliabel*),

walaupun demikian memahami lingkungan sebagai indikator tambahan memiliki keterandalan paling kecil diantara tiga indikator lain sehingga penelitian yang akan datang perlu dikaji lebih lanjut untuk membuktikan keterandalan indikator tersebut. Sejalan dengan pendapat Herzberg, pemimpin perlu memahami lingkungan intrinstik; berkaitan dengan isi pekerjaan (*job confext*) yang mengerakkan motivasi yang kuat dan menghasilkan prestasi yang diinginkan dan ekstrinsik; berkaitan dengan keadaan pekerjaan (*job confext*) yang menghasilkan ketidak puasan dikalangan pegawai jika kondisi tersebut tidak ada, maka tidak perlu memotivasi pegawai.

Pada variabel kecerdasan spiritual (*spiritual quotient*), mereduksi dan memvalidasi 8 indikator pada kecerdasan spiritual (*spiritual quotient*). Dari 9 indikator pada skala awal yang digunakan berkurang menjadi 8 indikator yang berhasil divalidasi. Indikator tersebut meliputi tingkat kesadaran tinggi, kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit, kualitas hidup yang di ilhami oleh visi dan nilai, keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu, berpandangan *holistic*, kecenderungan bertanya untuk mendapat jawaban yang mendasar, serta penuh pengabdian dan tanggung jawab. Indikator yang terrendah adalah kemampuan menghadapi dan memanfaatkan penderitaan.

5.8.2. Implikasi Praktis

Implikasi secara praktis dari hasil penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan masukkan bagi pemerintah daerah khususnya Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai khususnya pegawai yang memiliki keahlian dan loyalitas dalam

melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya guna tercapai tujuan yang diinginkan

2. Sesering mungkin melakukan pelatihan-pelatihan, seminar berkaitan dengan kepemimpinan, spiritual dan motivasi
3. Memberikan umpan balik kepada pegawai yang dinilai memiliki prestasi kerja yang baik sesuai yang diharapkan,
4. Membangun motivasi kerja pegawai yang kurang, tidak selamanya menggunakan finansial namun dengan cara lain yang dapat membangkitkan motivasi yang terus bertahan; bukan sesaat saja,
5. Menyediakan fasilitas yang berhubungan dengan pelaksanaan keagamaan atau keyakinan pegawai.

5.9. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini menghasilkan sejumlah temuan namun memiliki beberapa keterbatasan:

Pertama, keterbatasan subyek dalam penelitian ini dengan satuan kerja perangkat daerah (SKPD), sehingga tidak dapat untuk digeneralisasikan mewakili Kabupaten Puncak Jaya secara menyeluruh.

Kedua; pengamatan ini bersifat *cross sections*, artinya data yang diperoleh dari satu waktu tertentu atau hanya didapat pada saat penelitian dilangsungkan, sedangkan perilaku seseorang dinamis terus berubah seiring dengan perkembangan waktu yang tidak tercakup dalam penelitian ini.

Ketiga; penelitian ini dapat diterapkan pada satuan kerja perangkat daerah (SKPD) di Kabupaten Puncak Jaya, sehingga hasilnya dapat dibandingkan. Apabila dari hasil penelitan tersebut sama maka dapat dijadikan model

kepemimpinan, kecerdasan spiritual dan motivasi kerja pada Kabupaten Puncak Jaya atau kabupaten/kota yang karakteristiknya sama.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat diambil kesimpulan tentang Peran Motivasi kerja dalam memediasi pengaruh Kepemimpinan dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan yang digunakan selama ini adalah model kepemimpinan *supportive*, sementara pegawai menginginkan model kepemimpinan *directive*. Hal ini berakibat terjadi kontradiksi antara pemimpin dan bawahan yang berakibat kinerja pegawai tidak dapat ditingkatkan yang tercermin dari produktivitas dan efektivitas.
2. Kecerdasan Spiritual secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa kecerdaan spiritual yang tercermin dari pengabdian dan tanggung jawab tinggi yang digunakan selama ini, tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai yang tercermin dalam produktivitas dan pegawai, waktu dan hasil.
3. Kepemimpinan secara langsung berpengaruh terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan *supportive* yang digunakan selama ini mampu meningkatkan motivasi kerja yang tercermin dari prestasi pegawai.
4. Kecerdasan Spiritual berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Artinya bahwa dengan pengabdian dan tanggung jawab yang penuh mampu meningkatkan prestasi kerja pegawai.

5. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Perhatian terhadap kebutuhan berprestasi yang diterapkan selama ini mampu meningkatkan kinerja pegawai yang tercermin dari produktivitas dan efektivitas kerja.
6. Peran mediasi yang diberikan oleh motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan dan kecerdasan spiritual adalah mediasi pepuh (*full mediation*). Hal ini dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dan kecerdasan spiritual yang tinggi diikuti dengan motivasi kerja yang tinggi mampu meningkatkan kinerja pegawai.

6.2. Saran – saran

Berdasar dari hasil penelitian ini, dapat dikemukakan beberapa saran kepada pemimpin (eselon II.b) sebagai berikut:

1. Diharapkan lebih banyak memerhatikan lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai, yang telah memiliki tingkat produktivitas dan efektivitas yang tinggi. Dengan memahami lingkungan, akan lebih mendapat kepercayaan pegawai sehingga pegawai akan lebih mentaati kebijakan yang ada.
2. Perlu melakukan evaluasi, penempatan dan pembagian pegawai yang kurang mendapat perhatian, agar pegawai dapat bekerja sesuai kemampuan dan pengalamannya, tidak terjadi kelebihan pegawai pada bagian-bagian tertentu dan evaluasi kerja pegawai, serta diharapkan ada perhatian terhadap pembinaan spiritual kepada pegawai untuk membangkitkan kinerja pegawai.

3. Diharapkan mengerti dan memahami karakter dari pegawai dan menempatkan pegawai sesuai dengan bidang keahlian dan pengetahuan serta pengalaman pegawai tersebut.
4. Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk membangkitkan kecerdasan spiritual, motivasi dalam upaya peningkatan kinerja pegawai yang selama ini kurang mendapat perhatian.
5. Bagi peneliti lanjutan diharapkan mengembangkan penelitian ini, terutama menambah beberapa konstruk (variabel) atau obyek penelitian yang memiliki kesamaan dalam karakteristik responden, pekerjaan dan lokasi sehingga dapat di generalisir.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad. Khaliq, (2009), Leadership and Work Motivation from the Cross cultural perspective, IJCOMA Vol. 19, No.1, 2009 pp 7281, *www.emeraldinsight.com/1056-9219.htm.*

Ahmad, Farid; Abbas Tasawar; Latif, Shahid; Rasheed, Abdul. 2014. Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector. *Journal of Management Policies and Practices June 2014, Vol. 2, No. 2, pp. 11-25 ISSN: 2333-6048 (Print), 2333-6056 (Online).*

Aribowo dan Irianto (2003). *SQ Landasan Untuk Membangun IQ dan EQ*. Rineka Cipta. Jakarta.

Arshadi, Nasrin (2010), "Basic need satisfaction, work motivation, and job performance in an Industrial company in Iran" *Procedia Social and Behavioral Sciences 5 (2010) 1267 – 1272*

Arshad Mahmood, Mohd Anuar Arshad, Adeel Ahmed, Sohail Akhtar, dan Zain Rafique (2015), Establishing Linkages between Intelligence, Emotional and Spiritual Quotient on Employees Performance in Government Sector of Pakistan, *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy Vol 6 No 6 S2.*

Ayranci Evren, 2011. Effects Of Top Turkish Managers' Emotional And Spiritual Intelligences On Their Organizations' Financial Performance, Journal *Business Intelligence, Vol.4 No.1.*

Bass B. M (2003), *Developing Culture Organizational*. *Management Applications*. New York: The Free Press.

Banendro Kukuh, Margono Setiawan, Christin Susilowati. (2016), Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui kepuasan kerja (Study pada Rumah Sakit Daerah Lawang Kabupaten Malang) *Disertasi*.

Brown M. E., 2006. *Ethical leadership:* A Review and Future *Directive*s. Journal Research (17), pp. 595-616.

Burns, J. M. (1978), *Leadership*. New York: Harper & Row. Paperback edition 1979.

Chakraborty Shankha. 2004. Endogenous lifetime and economic growth. *Journal of Economic Theory 116 (2004) 119–137. Available online at www.sciencedirect.com.*

Cheng-Kang Yuan, Chuan-Yin Lee. (2011). Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and

leadership performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences 25 (2011) 123 – 136.*

Chaudhary, Javed H; Shahid, Warda; Bano, Asghari Farman Ullah , Farooq Munis , Shah Fahad and Izhar Ahmad. 2012. In vitro analysis of Cupressus sempervirens L. plant extracts antibaterial activity. *Journal of Medicinal Plants Research Vol. 6(2), pp. 273-276*. http://www.academicjournals.org/JMPR DOI: 10.5897/JMPR11.1246 ISSN 1996-0875

Clayton Y., 2002. *Motivation, Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings.* New York: The Free Press.

Cole, Gerald, 2004. *Management Theory and Practice*, sixth edition, Thomson, London.

Cools K, 2010. *The leadership effects of performance measurement and culture organisation compensation on motivation:* An empirical study de economic. p.303.

Cooper, Donald R. Dan Pamela S. Schindler, 2008. *Business Research Methods*. Tenth Edition. Boston: McGraw-Hill International Edition.

Corey, Gerald. 2005. Teori *dan praktek dari konseling dan psikoterapi*. Terjemahan oleh E. Koeswara. Jakarta: ERESCO.

Darmawan Andrey Satya, Djamhur Hamid, M. Djudi Mukzam. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *http://administrasibisnisstudentjournal.ub.ac.id vol.1 no.1*

David. 2002. *Transforming Company Culture Organizational*: Getting Your Company From Where You Are Now to Where You Want To Be. England: McGraw-Hill.

Dessler, Gary, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Alih Bahasa: Benyamin Molan. PT. Prenhalindo. Jakarta.

Dessler, Gary, 2000. *Human Resources Management 10th edition*. Prentice Hall. New Jersey.

Drath, Wilfred H. and Charles J. Palus. (1994). *Making Common Sense. Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice*. Published as CCL Report No. 156

Emmons, Robert A. (1999). *Motivation and spirituality in personality*. Guilford Press The psychology of ultimate concerns. New York, NY, US.

Ginanjar, Agustian, Ary. (2004), *Rahasia Sukses membangun Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual*. Penerbit Arga. Jakarta.

Ginandjar Ari, (2012), *Spiritual Capital*
https://aryginanjare*SQ*.wordpress.com/tag/kecerdasan-spiritual.

Gibson, James L, 1995, (terj) Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses, PT. Erlangga, Jakarta.

Griffin, Ricky W, 2004*,. Manajemen*, Edisi 7, alih Bahasa, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Griffin, Ricky W. dan Gregory Moorhead. 2012. *Organizational Behavior. Managing People and Organizational.* Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Graen, George B. dan Mary Uhl-Bien. 1995. Relationship-Based Approach to Leadership:Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly* 6:2 (1995): 219-247. Copyright @ 1995 by JAI Press Inc. Used by permission.

Golemen, D. 2000. *Emotional Intellegent: Kecerdasab Emosional, Mengapa EI lebih penting dari IQ*. Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta Cetakan kesepuluh.

Govindarajan, V. 1986. *"Impect of Participational in the Budgetary Process on Management Attitude and Performance* : Universalistic and Contigency Perspectives". *Decision Sciences*. pp 496-516

Gungor, Pinar (2011*),* The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on Global Banks, *Procedia, Social Behavioral Sciences 24 (2011) 1510-1520*. *www.sciencedirect.com.*

Ghozali, Latan. H, 2012: *Partial Least SQuares Konsep, Tehnik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 2.0 M3* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Hair, Jr.J.F., Black, W.C., Babin, B.J. dan Anderson, R.E. (2010). Multivariant Data Analysis: A Global Perspective. *London: Pearson.*

Hariandja, Marihot Tua Efendi, Drs.,MSi, 2002, *Manajemen Sumberdaya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengakompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Grasindo.

Harrell, A. M./Stahl, M. J. (1984): *McClelland's Trichotomy of Needs Theory and the Job Satisfaction and Work Performance of CPA Firm Professionals. Accounting, Organizations and Society. Volume 9, Issues 3–4, 1984, Pages 241–252*

Hasibuan Melayu S.P.Drs, 2003, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, PT. Gunung Agung, Jakarta

Hasan, Abdul Wahid (2006). *SQ Nabi, Aplikasi Strategi dan Model Kecerdasan Spiritualitas (SQ) Rasullullah dimasa kini*. Bangun Tampan. Yogyakarta.

Hayward BA, Davidson AJ, Pascoe JB, Tasker ML, Amos TL & Pearse NJ. 2003. The Relationship between Leadership and Employee Performance in a

South African Pharmaceutical Company. *Paper presented at the Society for Industrial and Organisational Psychology 6th Annual Conference, 25-27 June 2003, Sandton, Johannesburg*.

Hayati, Keumala dan Caniago, 2012; *Islamic work ethic:The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance*, Procedia, Social and Behavioral Science 65 (2012) 272-277.

Henn, Matt, Mark Weistein, dan Nick Foard, 2009, *A Critical Introduction to Social Researce*. Second edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication Ltd.

Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stodgill and A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University, pp. 6-38

Hersey, Paul and Blanchard Kenneth. 1995. *Management of Organizational Behavior,* Prentice Hall Inc. Engelwood Cliffs. New Jersey.

Herzberg. F. 1968. *One more time. How do you Motivate employess?* Harvard Businness Review, 40(1), 53-62.

Hidayati, Ida Nur, Margono Setiawan dan Solimun. 2013. Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Nusa Tenggara Barat) Diambil pada tanggal 12 Maret 2015. *http://jurnaljam. Ub.ac.id. Vol. 11. No.4*

Hill,Tosi., Caroll, SJ 1997, *Organizationel theory and management*: A MacroApproace, Jhon Willey and Sons Inc., New York.

House, R. J., Hanges, R. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., & Dickson, M. A. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner & V. Arnold (Eds.), *Advances in Global Leadership* (pp. 171-233). Stanford, CT: JAI Press.

Izadpour, Mohammad and Radmehr Iraj. 2016. Effect of Spiritual Intelligent in Corporate Entrepreneurship A Case Study of Isfahan Post Office. *International Businness Management 10 (12): 2373-2378. ISSN:1993-5250. Medwell Journals.*

Indrayanto Adi, John Burgess and Kandy Dayaram, Noermijati. (2014), A case study of transformational leadership and para-police performance in Indonesia, Vol.37 No.2, 2014 *www.emeraldinsight.com/1363-951.htm,*

Juwita, Leni. (2006). Mengembangkan Kecerdasan Spiritual Anak. (online). *www.mail-archive.com/airputih@yahoogroup.com*.

Kartono, K & Gulo, D. 2000. Kamus Psikologi. Bandung: Pionir Jaya.

Keith, Davis.1992. *Human Behaviour at Work*, *Sixty Edition, McGraw Hill Publishing Co., New Delhi.*

Khavari, Khalil A, 2000. *Spirtual Intelligence: A Practical Guide to Personal Happiness.* New Liskeard: White Mountain Publications

Koohbanani Shahin Ebrahimi, Reza Dastjerdi, Taghi Vahidi, Mohammad-Hassan Ghani Far . 2013. The Relationship Between Spiritual Intelligence and Emotional Intelligence with Life Satisfaction Among Birjand Gifted Female High School Students. Procedia - Social and Behavioral Sciences 84 (2013) 314 – 320. Available online at *www.sciencedirect.com.*

Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller, (2006), *Marketing Management*, Pearson Education Inc.

Kreitner dan Kinichi, 2005. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.

Li, Yan; Tan, Chuan-hoo;Teo, Hock-Hai, 2012, Leadership characteristic and developers, motivation in open source software development, *Journal homepage: www.elseivier.com/locate/im*, Information and Management

Lilly, J,D., Duffy, J.A., Virick, M (2006) "*A gender-sensitive study of McClelland's needs, stress, and turnover intent with work-family conflict*", Women In Management Review, Vol. 21 Iss: 8, pp.662 – 680. (abstract) retrieved Sep 1,2013 from *http://www.emeraldinsight.com*

Locke, Edwin A., Shelley A. Kirkpatrick, *et.al*. 1999. *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*. Maryland: Lexington Books.

Lussier, Robert N. Dan Christopher F. Achua, 2010. *Leadership: Theory, Application, & Skill Development* Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Luthans, F. 2005. Perilaku Organisasi. Edisi 10. Diterjemahkan oleh Vivin Andika. Yuwono dkk. Andi. Yogyakarta.

Maharani Vivin, Troena Eka Afnan dan Noermijati. (2013), "Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java", *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 17.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja*. Refika Aditama. Bandung.

Malhotra, Neresh K. dan Satybhushan Dash, 2009. *Marketing Researce: An Applied Orientation.* Fifth Edition. New Delhi: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd. Licences of Pearson Education in South Asia.

Maslow, A.H. 1987 *Motivation an personality* (3rd ed.; R. Frager, J. Fadiman, C. McReynolds, & R. Cox, Eds.). Addison Wesley.

Mariam, Rani (2009) " *Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui kepuasan kerja pegawai Astra Honda*

Motor sebagai variable intervening, Studi pada Kantor Pusat PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero), eprints.undip.ac.id, diakses Desember 2014.

Marthen Pali, (1993), *Tes Matriks Progresif dan Tes Diferensial: Studi Validitas Prediktif dengan Criteria Prestasi Belajar siswa SMA dan Validitas Sintetik pada Tiga Jenis Pekerjaan (Disertasi).* Jakarta: Program Pasca Sarja UI.

Mathis Robert dan Jacson John H. 2006, *Human Recourse Management* alih bahasa. Salemba Empat. Jakarta.

Mangkunegara, A. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Perusahaan (Cetakan Ketiga). PT. Remaja Rosdakarya Offset. Bandung.

Mangkunegara, A. P. 2005. *Evaluasi Kinerja.* Refika Aditama. Bandung.

Maulana E.A Suroso, (2004), *Kepemimpinan Integratif Berbasis ESQ*, Jakarta: Bars Media Komunikasi.

Mc. Clelland. D. C. (1961). *The achieving society.* The Free Press. New York.

Milliman, John: Andrew J. Czaplewski; Jeffery Ferguson, 2003. Workplace Spirityality And Employee Wokr Attitudes. *Journal of Organizational Change Management.* Vol.16 No. 4 Pp. 426-447

Minh Ha, Nguyen; and Tran Viet Hoang Nguyen, (2014), The Influence of Leadership behaviors on Employee Performance in the Context of Software Companies in Vietnam, *Advances in Management dan Applied Economics, vol. 4 No. 3, 2014, 157-171. ISSN: 1792-7544 (print version) 1792-7552 (online).*

Muhammad, Safak. 2005. *Kaya tanpa Bekerja.* Jakarta. Penerbit Republika.

Moberg, C.R., Leasher, M (2011) "*Examining the differences in salesperson motivation among different cultures", American Journal of Business,* Vol. 26 Iss: 2, pp.145 – 160. (abstract) retrieved Sep 1, 2013 from http://www.emeraldinsight.com.

Moh. Ali Shahab (2014), The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee, *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Volume 2, Issue 5, June 2014, PP 69-77 www.arcjournals.org*

Moore, W. Tom and Wendy. J. Casper. 2006. An Examination of Proxy Measures of Wokrplace Spirituality: A Profile Model Of Multidimensional Construc. *Journal of Leadership And Organizational Studies.* Vol.12. No.4 Pg.109

Nawawi, Hadari, (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press, cetakan Kedua, Yogyakarta.

Nggermanto, Agus.(2001). *Quantum Quotiont, Kecerdasan Quantum, Cara Cepat Melejitkan IQ, EQ dan SQ Secara Harmoni*. Bandung: Nuansa.

Noermijati. 2015. Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Moderasi Masa Kerja. *Jurnal Keuangan dan*

Perbankan, Vol.19, No.2 Mei 2015, Hlm. 326–335 Terakreditasi SK. No. 040/P/2014 http://Jurkubank.Wordpress.Com

Noermijati, dan Diana Primasari. (2016) The effect of job stress and job motivation on employees' performance through job satisfaction (A study at PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Surabaya - Gempol branch) *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura Vol. 18, No. 1, August – November 2015, pages 231 – 240*

Northouse Peter G. (2013). *Kepemimpinan Teori dan Praktek. Edisi keenam*. PT.Indeks. Jakarta.

Pali, Marthen H (2008), *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*, Graha Ilmu Jakarta.

Paul Hersey dan Ken Blanchard., (2005). *Center for Leadership Studies I.* Joernal Psicologi Social, 10, 271-301.

Sadeghifar Jamil, Mohammadkarim Bahadori, Donia Baldacchino, Mehdi Raadabadi & Mehdi Jafari, 2014. Relationship between Career Motivation and Perceived Spiritual Leadership in Health Professional Educators: A Correlational Study in Iran. *Global Journal of Health Science; Vol. 6, No. 2;ISSN 1916-9736 E-ISSN 1916-9744 Published by Canadian Center of Science and Education 145*.

Sperling Abraham. (1987). *Psychology: Made Simple*. The Publisher W. H. Allen & Co. Ltd. London.

Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, and R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership.* New York: Pergamon Press, pp. 45-62.

Rahmasari, Lisda. (2012). Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi, dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan. *Majalah Ilmiah Informatika 3 (1): 1-20*.

Reza Indragiri Amrielli, (2005), Menyikapi Rendahnya Kinerja Pegawai, *Kompas, 14 Desember 2005*

Ridwan dan Kuncoro, Engkos (2008). *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Alfabeta. Bandung.

Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, 2005. Performance Appraisal. Cetakan Pertama, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Robbins Stephane, P (2001); " *Basic Motivation Concepts*" , Organizational Behavior" Prentice Hall, New Jersey, pp 155 – 209, ch.6.

Robbins,dan Judge, 2007. *Perilaku Organisasi, Buku 1 dan 2*. Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, Stephane, P., 1996, *Perilaku Organisasi. Konsep, Kontriversi, Aplikasi*. Alih Bahasa: Hadya Jakarta: Preinhallindo,

Robbins Stephane, P. 2010. *Manajemen* Edisi Kesepuluh. Erlangga. Jakarta.

Samsudin, Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung Pustaka Setia.

Sadeghifar Jamil, Mohammadkarim Bahadori , Donia Baldacchino , Mehdi Raadabadi & Mehdi Jafari. 2013. Relationship between Career Motivation and Perceived Spiritual Leadership in Health Professional Educators: A Correlational Study in Iran. *Global Journal of Health Science; Vol. 6, No. 2; 2014 ISSN 1916-9736 E-ISSN 1916-9744. Published by Canadian Center of Science and Education*.

Sah, Syeb Munir Ahmed, Muhammad Musihullah Jatoi, Muhammad Salih Memon, 2012. The Impact on Organizational Culture on Employee Satisfaction an Organizational Commitment: A Study of Faculty Members of Private Sector Universities Pakistan. *Interdiciplinary Journal of Contempory Reserch in Business,* Vol.3. No.11 809-829.

Salman, Zahid. 2011, Leadership Styles and Employee Performance (A case Study of Shakarganj Mills Limited Jhang Pakistan*), Interdisciplinary Of Contemporary Research In Business, ijcrb.webs.com. Vol. 3, No.6, October 2011.*

Sappe Syahruddin, Yohanis Rante, Ruben Tuhumena, Bonifasia Elita Bharanti. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja pegawai Yang dimediasi oleh Budaya Organisasi komitmen Kerja Dan Motivasi Kerja. *https://www.academia.edu/15181070/*

Samsudin, Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia. Bandung.

Santrock, John, W., (2008) *Education Psychology, 2nd editin.* Tri Wibowo (Alih Bahasa). *Psikologi Pendidikan, edisi kedua*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.

Santoso, Singgih. 2004. *SPSS Statistik Multivariat*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.

Saragih Eva H, 2013. *PPM* Manajemen One Stop Management in Indonesia, *https://manajemenppn.wordpress.com/2013/05/03*.

Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition. Jossey-Bass. San Francisco.

Schuster. Frederick E., 2003, *Organization Culture and Performance A. Cross Culture Study*. San Francisco.

Singarimbun Masri & Sofyan Effendi, 1995*, Metode Penelitian Survei, Edisi Revisi*, PT. Pustaka LP3ES, Jakarta.

Sinetar, Marsha. (2001). *Spiritual Intelegence (Kecerdasan Spiritual)*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.

Sekaran, Uma. 2006, *Research Methods for Business, 4th Edition*. Yon Kwan Men (penerjemah). Metodologi Penelitian Bisnis, Edisi 4, Salemba Empat, Jakarta.

Sharkie, Robert. 2009, Trust in Leadership is vital for Employee Performance, Management Research News, Vol. 32, No. 5, 2009, *www.emeraldinsight,com/0140-9174,htm.*

Shah, Tazeem, A., and Ellahi, A. 2012. Workplace Spirituality, Emotional Intelligence and Job Satisfaction: Pakistani Managers in Focus. *Proceeding 2nd InternationalConference on Management*. 1206-1216.

Sholihin Mahfud, Ph.D dan Dr. Dwi Ramono. 2013. Analisi SEM-PLS dengan Warp PLS 3.0, Penerbit Andi, Jogyakarta

Shohib, Muhammad. 2013*, Adversity quotient* dengan minat Entrepeneurship . *Jurnal psikologi, 01, 2301- 8267*

Silalahi, Ulber. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT Refika Aditama.

Sinamo, Jansen. 2005. *Delapan Etos Kerja Profesional*: *Navigator Anda Menuju Sukses*. Bogor. Grafika Mardi Yuana.

Solimun, 2008. *Memahami Metode Kuantitatif Mutakhir Structural Equation Modelling dan Partial Least SQuare*, Malang. Program Statistika FMIPA Universitas Brawijaya.

Sondang P Siagian, 1995, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.

Smith, S. L., Fry, M. D., Ethington, C. A., dan Li, Y. (2005). *Journal of Applied Sport Psychology, 17: 170-177.*

Smoll, F. L., Smith, R. E. (1989). *Journal of Applied Social Psychology, v. 19, p. 1522-1551.*

Smircich, L., & Morgan, G. 1982. Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18: 257–273.

Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of the literature. New York: Free Press.

Sudrajat, Ahmad, 2007, *Dari Kecerdasan Tunggal ke Kecerdasan Majemuk* (http://farhansen.wordpres.com/?s=kecerdasan+intelektual.)

Sugiyono, 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alphabeta.

Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke-15, CV. Alphabeta. Bandung.

Sukidi. 2004. *Kecerdasan Spiritual*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Sternberg, In R. (2000). *Handbook of Intelligence*. Cambridge, UK. Cambridge University.

Tan, 2002. *Guide for Management. Changing Your Corparate Culture*. Journal of Creative Behavior (42) pp. 33-41.

Taylor, L. 1997. "Linking Environmental Performance to Profitability." *Chemical Business,* 11: 27-31

Terry, George R dan Leslie W. Rue. 2005. *Dasar-dasar Manajemen*. Cetakan kesebelas. PT. Bumi Aksara. Jakarta.

Thoha. Miftah 2014. *Perilaku Organisasi* Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.

Trihandini, R.A.F.M. (2005). Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi, dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Hotel Horison Semarang). Diambil pada tanggal 12 Maret 2015 *http://eprints.undip.ac.id/15539/1/Fabiola.pdf.*

Uhl-Bien, M.L and Marion, R., 2009. *Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing:* a meso model.*The Leadership Quarterly.* Journal of Applied Psychology .p.204.

Umar, H., 2004.*Riset Sumber Daya Manusia*.PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Undang Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah

Undang Undang Nomor 21 Tahun 2001 tentang Otonomi Khusus Bagi Provinsi Papua

Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas UU No 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

Walling, M. D., Duda, J. L., dan Chi, L. (1993). *Journal of Sport and Exercise Psychology,15, 172-1 83.*

Werther, W. B. Y Davis, K., 1995. *Human resource and personnel management* (5th edition). McGraw-Hill. New York. EE.UU.

Weinberg, R.S., dan Gloud, D. (2003). Foundations Sport and Exercise Psychology. (3r Ed). *Human Kinetics, Champaign, IL, Illinois.*

Weiss, M. R., dan Friedrichs, W. D. (1986). *Journal of Sport dan Exercise Psychology. Vol. 8, Iss. 4.*

Wiyono Gendro, 2011, *Merancang Penelitian Bisnis dengan alat analisis SPSS17.0 dan SmartPLS 2.0* Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN

Wong C. W dan Huang G., 2009. *On the importance of conducting construct-level motivate, culture organization, leadership analysis for multiIndikatoronal development and testing*. Journal Management (34) pp. 744-764.

Xiao-Dong, Xu, Jian An zhong, Xiao-Yan Wang, 2013, The Impact of Subtitutes for Leadership on Job Satisfaction and Performance, Social Behavior and Personality Research, 2013,*41*(4), 675-686, *Society for Personality Research*, http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.675

Yang, Li-Ren; Yen, Hsiu-Feng and Chiang, Yu-Fu, 2012, *A framework for assessing impacts of leadership competency on police project performance*, *Mediating role on job satisfaction and moderating role of project type*, International Journal of Police Strategies dan Management Vol. 35 No.3, 2012. Pp 528-550.

Yildirim Nihan, Seda Birinci. 2013, Impacts of organizational culture and leadership on business performance: A case study on acquisitions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences 75 (2013) 71 – 82.*

Yosep, Iyus dan Ai Mardhiyah.(2010). *Spirit dan Soft Skill of Nursing Entrepreneur.* Bandung: Refika Aditama

Yulk G., 2015. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. State University of New York at Albany. Edisi Ke-7 Jakarta Barat: PT Indeks Permata Puri Media.

Zehir, Cemal , Ebru Erdogan. 2011. The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. Available online at *www.sciencedirect.com Procedia Social and Behavioral Sciences 24 (2011) 1389–1404 7th*.

Zehir Cemal , Büşra Müceldili , Songül Zehir , Öznur Gülen Ertosun. 2012. The Mediating Role of Firm Innovativeness on Management Leadership and Performance Relationship. Procedia - Social and Behavioral Sciences 41 (2012) 29 – 36 Available online at *www.sciencedirect.com*

Zohar, Danah dan Marshall. Ian (2007). *SQ*: *Spiritual Intelegence – The Ultimate Intellegence.* Rahmani Astuti, Ahmad Nadjib Burhani, Ahmad Baiqani (Alih Bahasa). *SQ*: *Keserdasan Spiritual.* Jakarta: Mirzan Media Utama (MMU)

Lampiran: 1

Petunjuk Umum

Beri tanda centang (√) pada pilihan jawaban atas pernyataan pada pilihan jawaban yang telah disediakan. Semua jawaban adalah benar. Beberapa pernyataan tampak hampir memiliki kesamaan, hal ini tidak perlu anda hiraukan. Anda cukup menjawab langsung sesuai dengan apa yang muncul pertama kali dalam pikiran anda.

Contoh:

SS	S	N	TS	STS
5√	4	3	2	1

Sangat Setuju — Sangat Tidak Setuju

Bila ingin mengganti jawaban beri tanda (X) pada jawaban yang dianggap salah dan tanda centang (√) pada jawaban yang lebih tepat

Identitas Diri:

Jenis kelamin	:	Pria / Wanita
Status Penikahan	:	Belum Menikah / Menikah / Duda / Janda
Pendidikan	:	SMP/ Sederajat / SMA /Sederajat / Diploma III / Sarjana (S1) / Sarjana (S2)
Masa kerja	:	..... Tahun
Jabatan	:	Eselon III / Eselon IV / Staf / Lainnya
Pangkat/Gol	:	.....
Usia / Umur	:	.....Tahun
Agama	:	Islam / Protestan / Katolik / Hindu / Budha / Lainnya

Keteranagan Jawaban:

SS	:	Sangat Setuju	(Skor 5)
S	:	Setuju	(Skor 4)
N	:	Netral	(Skor 3)
TS	:	Tidak Setuju	(Skor 2)
STS	:	Sangat Tidak Setuju	(Skor 1)

“ Selamat Mengerjakan “

Kepemimpinan (X1)							
***Direction* (X1.1)**							
No Kode		**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
X1.1.1	1	Pemimpin menjelaskan Tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) kepada bawahan	5	4	3	2	1
X1.1.2	2	Pemimpin senantiasa memberikan perhatian kepada bawahan	5	4	3	2	1
X1.1.3	3	Dalam bekerja saya merasa nyaman terhadap pengawasan dari atasan	5	4	3	2	1
***Suport* (X1.2)**							
X1.2.1	4	Pemimpin senantiasa memberikan saran dan pendapat dalam bekerja	5	4	3	2	1
X1.2.2	5	Pemimpin berusaha membangun suasana kerja yang nyaman dan baru agar pegawai menjadi senang dalam bekerja	5	4	3	2	1
X1.2.3	6	Pemimpin sering memberikan motivasi kerja kepada bawahan	5	4	3	2	1
Memahami Lingkungan (X1.3)							
X1.3.1	7	Dalam bekerja pemimpin senantiasa memperhatikan lingkungan internal organisasi	5	4	3	2	1
X1.3.2	8	Dalam bekerja dan pengambilan keputusan, pemimpin senantiasa memerhatikan lingkungan eksternal	5	4	3	2	1
***Spiritual Quotient* (X2)**							
Kemampuan bersikap Fleksibel (X2.1)							
No Kode		**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
X2.1.1	9	Saya berusaha untuk beradaptasi atau menyesuaikan diri dengan lingkungan setempat	5	4	3	2	1
X2.1.2	10	Saya selalu aktif dalam berbagai kegiatan kantor dan masyarakat	5	4	3	2	1
Tingkat kesadaran tinggi (X2.2)							
X2.2.1	11	Dalam setiap perbuatan saya lakukan dengan sadar	5	4	3	2	1
X2.2.2	12	Dalam kehidupan saya sadar bahwa itu semua mengandung resiko	5	4	3	2	1
Kemampuan menghadapi dan memanfaatkan penderitaan (X2.3)							
X2.3.1	13	Saya mampu menghadapi segala cobaan yang ada	5	4	3	2	1
X2.3.2	14	Saya mampu berusaha untuk mengatasi segala bentuk cobaan	5	4	3	2	1

Kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit (X2.4)							
X2.4.1	15	Saya mampu mengatasi rasa sakit	5	4	3	2	1
X2.4.2	16	Saya berusaha untuk melampaui rasa sakit yang dialami	5	4	3	2	1
Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai (X2.5)							
X2.5.1	17	Saya berusaha untuk meningkatkan kualitas hidup yang diilhami oleh visi	5	4	3	2	1
X2.5.2	18	Saya berusaha untuk meningkatkan kualitas hidup yang diilhami oleh nilai	5	4	3	2	1
Keenganan untuk menyebapkan kerugian yang tidak perlu (X2.6)							
X2.6.1	19	Saya berusahan untuk berpikir matang sebelum bertindak	5	4	3	2	1
X2.6.2	20	Saya berusaha untuk sedapat mungkin menghidari kesalahan	5	4	3	2	1
Berpandangan *Holistic* (X2.7)							
X2.7.1	21	Dalam membuat keputusan saya berpikir secara menyeluruh	5	4	3	2	1
X2.7.2	22	Saya merasa bahwa segala sesuatu itu saling berkaitan satu dengan yang lain	5	4	3	2	1
Kecenderungan bertanya untuk mencari jawaban yang mendasar (X2.8)							
X2.8.1	23	Saya selalu bertanya tentang apa saja	5	4	3	2	1
X2.8.2	24	Saya selalu berusaha untuk mencari jawaban terhadap sesuatu persoalan	5	4	3	2	1
Penuh pengabdian dan tanggung jawab (X3.9)							
X2.9.1	25	Saya berusaha untuk tetap mengabdi pada tugas	5	4	3	2	1
X2.9.2	26	Saya bertanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakan	5	4	3	2	1
Motivasi (Y1)							
Kebutuhan Berprestasi (*Needs for Achivement*) (Y1.1)							
No Kode		**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
Y1.1.1	27	Saya bersedia menanggung resiko akibat tugas yang dikerjakan	5	4	3	2	1
Y1.1.2	28	Saya ingin mendapat umpan balik dari tugas yang dikerjakan	5	4	3	2	1
Y1.1.3	29	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang dikerjakan	5	4	3	2	1
Y1.1.4	30	Saya berusaha untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi	5	4	3	2	1
Kebutuhan Afiliansi (*Needs for Affiliation*) (Y1.2)							
Y1.2.1	31	Dalam bekerja saya selalu bersikap ramah terhadap semua orang	5	4	3	2	1

Y1.2.2	32	Hubungan kerja antara sesama rekan kerja berjalan penuh persahabatan	5	4	3	2	1
Y1.2.3	33	Saya senantiasa menyesuaikan diri dengan lingkungan setempat	5	4	3	2	1
Kebutuhan Kekuasaan (*Needs for Power*) (Y1.3)							
Y1.3.1	34	Saya senantiasa berusaha untuk memiliki peran dalam organisasi	5	4	3	2	1
Y1.3.2	35	Saya senantiasa berupaya untuk mencapai posisi tertinggi	5	4	3	2	1
Kinerja Pegawai (Y2)							
Hasil Kerja (Y2.1)							
No Kode		**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
Y2.1.1	36	Hasil pekerjaan yang saya kerjakan sangat baik	5	4	3	2	1
Y2.1.2	37	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditentukan	5	4	3	2	1
Waktu (Y2.2)							
Y2.2.1	38	Saya selalu disiplin dalam mengatur waktu kerja	5	4	3	2	1
Y2.2.2	39	Dalam bekerja saya berusaha sesuaikan dengan jadwal kerja yang ada	5	4	3	2	1
Produktifitas dan Efektif (Y2.3)							
Y2.3.1	40	Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan hingga tuntas sekalipun ada kendalanya	5	4	3	2	1
Y2.3.2	41	Saya senantiasa bekerja dengan rajin	5	4	3	2	1
Y2.3.3	42	Saya selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan tehnologi sebagai perimbangan dalam pekerjaan saya	5	4	3	2	1
Y2.3.4	43	Saya berusaha bekerja se-efektif mungkin	5	4	3	2	1

Terima Kasih atas partisipasinya

Lampiran 2. Pengujian Instrumen Penelitian VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Variabel Kepemimpinan

Indikator *Direction*

Pengujian Validitas

Correlations

		X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	TX1.1
X1.1.1	Pearson Correlation	1	.678**	.707**	.893**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
X1.1.2	Pearson Correlation	.678**	1	.617**	.884**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30
X1.1.3	Pearson Correlation	.707**	.617**	1	.867**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30
TX1.1	Pearson Correlation	.893**	.884**	.867**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.852	3

Indikator *Direction*

Pengujian Validitas

Correlations

		X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	TX1.2
X1.2.1	Pearson Correlation	1	.870**	.803**	.957**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
X1.2.2	Pearson Correlation	.870**	1	.708**	.919**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30
X1.2.3	Pearson Correlation	.803**	.708**	1	.909**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30
TX1.2	Pearson Correlation	.957**	.919**	.909**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	3

Indikator *Support*

Pengujian Validitas

Correlations

		X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	TX1.2
X1.2.1	Pearson Correlation	1	.870**	.803**	.957**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
X1.2.2	Pearson Correlation	.870**	1	.708**	.919**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30
X1.2.3	Pearson Correlation	.803**	.708**	1	.909**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30
TX1.2	Pearson Correlation	.957**	.919**	.909**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

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

Pegujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	3

Indikator Memahami Lingkungan

Pengujian Validitas

Correlations

		X1.3.1	X1.3.2	TX1.3
X1.3.1	Pearson Correlation	1	.616**	.871**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
X1.3.2	Pearson Correlation	.616**	1	.923**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
TX1.3	Pearson Correlation	.871**	.923**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

Pegujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.748	2

Variabel Kecerdasan Spiritual

Indikator Kemampuan bersikap Fleksibel

Pengujian Validitas

Correlations

		X2.1.1	X2.1.2	TX2.1
X2.1.1	Pearson Correlation	1	.791**	.956**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
X2.1.2	Pearson Correlation	.791**	1	.935**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
TX2.1	Pearson Correlation	.956**	.935**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

Pegujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.874	2

Indikator Tingkat kesadaran tinggi

Pengujian Validitas

Correlations

		X2.2.1	X2.2.2	TX2.2
X2.2.1	Pearson Correlation	1	.750**	.937**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
X2.2.2	Pearson Correlation	.750**	1	.934**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
TX2.2	Pearson Correlation	.937**	.934**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

Pegujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.857	2

Indikator Kemampuan menghadapi dan memanfaatkan penderitaan

Pengujian Validitas

Correlations

		X2.3.1	X2.3.2	TX2.3
X2.3.1	Pearson Correlation	1	.677**	.929**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
X2.3.2	Pearson Correlation	.677**	1	.902**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
TX2.3	Pearson Correlation	.929**	.902**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

Pegujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.802	2

Indikator Kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit

Pengujian Validitas

Correlations

		X2.4.1	X2.4.2	TX2.4
X2.4.1	Pearson Correlation	1	.603**	.901**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
X2.4.2	Pearson Correlation	.603**	1	.889**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
TX2.4	Pearson Correlation	.901**	.889**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

Pegujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.751	2

Indikator Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai

Pengujian Validitas

Correlations

		X2.5.1	X2.5.2	TX2.5
X2.5.1	Pearson Correlation	1	.837**	.962**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
X2.5.2	Pearson Correlation	.837**	1	.955**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
TX2.5	Pearson Correlation	.962**	.955**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

Pegujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	2

Indikator Keenganan untuk menyebapkan kerugian yang tidak perlu

Pengujian Validitas

Correlations

		X2.6.1	X2.6.2	TX2.6
X2.6.1	Pearson Correlation	1	.650**	.892**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
X2.6.2	Pearson Correlation	.650**	1	.923**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
TX2.6	Pearson Correlation	.892**	.923**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

Pegujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.782	2

Indikator Berpandangan *Holistic*

Pengujian Validitas

Correlations

		X2.7.1	X2.7.2	TX2.7
X2.7.1	Pearson Correlation	1	.682**	.916**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
X2.7.2	Pearson Correlation	.682**	1	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
TX2.7	Pearson Correlation	.916**	.918**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

Pegujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.811	2

Indikator Kecenderungan bertanya untuk mencari jawaban yang mendasar

Pengujian Validitas

Correlations

		X2.8.1	X2.8.2	TX2.8
X2.8.1	Pearson Correlation	1	.789**	.945**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
X2.8.2	Pearson Correlation	.789**	1	.946**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
TX2.8	Pearson Correlation	.945**	.946**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

Pegujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	2

Indikator Penuh pengabdian dan tanggung jawab

Pengujian Validitas

Correlations

		X2.9.1	X2.9.2	TX2.9
X2.9.1	Pearson Correlation	1	.594**	.846**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000
	N	30	30	30
X2.9.2	Pearson Correlation	.594**	1	.931**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000
	N	30	30	30
TX2.9	Pearson Correlation	.846**	.931**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

Pegujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.713	2

Variabel Motivasi Kerja

Indikator Kebutuhan Berprestasi (*Needs for Achivement*)

Pengujian Validitas

Correlations

		Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.1.4	TY1.1
Y1.1.1	Pearson Correlation	1	.596**	.412*	.482**	.755**
	Sig. (2-tailed)		.001	.024	.007	.000
	N	30	30	30	30	30
Y1.1.2	Pearson Correlation	.596**	1	.677**	.697**	.863**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Y1.1.3	Pearson Correlation	.412*	.677**	1	.897**	.873**
	Sig. (2-tailed)	.024	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Y1.1.4	Pearson Correlation	.482**	.697**	.897**	1	.901**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
TY1.1	Pearson Correlation	.755**	.863**	.873**	.901**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Pegujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	4

Indikator Kebutuhan Afiliansi (*Needs for Affiliation*)

Pengujian Validitas

Correlations

		Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	TY1.2
Y1.2.1	Pearson Correlation	1	.641**	.229	.760**
	Sig. (2-tailed)		.000	.224	.000
	N	30	30	30	30
Y1.2.2	Pearson Correlation	.641**	1	.286	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000		.125	.000
	N	30	30	30	30
Y1.2.3	Pearson Correlation	.229	.286	1	.748**
	Sig. (2-tailed)	.224	.125		.000
	N	30	30	30	30
TY1.2	Pearson Correlation	.760**	.778**	.748**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

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

Pegujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.603	3

Indikator Kebutuhan Kekuasaan (*Needs for Power*)

Pengujian Validitas

Correlations

		Y1.3.1	Y1.3.2	TY1.3
Y1.3.1	Pearson Correlation	1	.583**	.878**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000
	N	30	30	30
Y1.3.2	Pearson Correlation	.583**	1	.901**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000
	N	30	30	30
TY1.3	Pearson Correlation	.878**	.901**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

Pegujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.735	2

Variabel Kinerja Pegawai

Indikator Hasil Kerja

Pengujian Validitas

Correlations

		Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1
Y2.1.1	Pearson Correlation	1	.879**	.973**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
Y2.1.2	Pearson Correlation	.879**	1	.965**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
Y2.1	Pearson Correlation	.973**	.965**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

Pegujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	2

Indikator Waktu

Pengujian Validitas

Correlations

		Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2
Y2.2.1	Pearson Correlation	1	.965**	.991**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
Y2.2.2	Pearson Correlation	.965**	1	.991**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
Y2.2	Pearson Correlation	.991**	.991**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

Pegujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.982	2

Indikator Produktifitas dan Efektif

Pengujian Validitas

Correlations

		Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Y2.3.4	Y2.3
Y2.3.1	Pearson Correlation	1	.639**	.516**	.670**	.815**
	Sig. (2-tailed)		.000	.004	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Y2.3.2	Pearson Correlation	.639**	1	.572**	.926**	.898**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Y2.3.3	Pearson Correlation	.516**	.572**	1	.752**	.814**
	Sig. (2-tailed)	.004	.001		.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Y2.3.4	Pearson Correlation	.670**	.926**	.752**	1	.959**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
Y2.3	Pearson Correlation	.815**	.898**	.814**	.959**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

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

Pegujian Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	4

Lampiran 3. Analisis Deskriptif

Variabel Kepemimpinan

Indikator*Direction*

Statistics

		X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3
N	Valid	89	89	89
	Missing	0	0	0
Mean		42,584	40,449	35,955
Std. Deviation		.61289	.76738	.93807
Minimum		3.00	3.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00
Sum		379.00	360.00	320.00

X1.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	8	9.0	9.0	9.0
	4.00	50	56.2	56.2	65.2
	5.00	31	34.8	34.8	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

X1.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	24	27.0	27.0	27.0
	4.00	37	41.6	41.6	68.5
	5.00	28	31.5	31.5	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

X1.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.1	1.1	1.1
	2.00	10	11.2	11.2	12.4
	3.00	28	31.5	31.5	43.8
	4.00	35	39.3	39.3	83.1
	5.00	15	16.9	16.9	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Indikator *Support*

Statistics

		X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3
N	Valid	89	89	89
	Missing	0	0	0
Mean		39,213	37,528	38,989
Std. Deviation		.74200	.96861	.72370
Minimum		2.00	1.00	3.00
Maximum		5.00	5.00	5.00
Sum		349.00	334.00	347.00

X1.2.1

		Frequency	Percent	Valid	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.1	1.1	1.1
	N	25	28.1	28.1	29.2
	S	43	48.3	48.3	77.5
	SS	20	22.5	22.5	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

X1.2.2

		Frequency	Percent	Valid	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.1	1.1	1.1
	TS	10	11.2	11.2	12.4
	N	19	21.3	21.3	33.7
	S	39	43.8	43.8	77.5
	SS	20	22.5	22.5	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

X1.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	28	31.5	31.5	31.5
	S	42	47.2	47.2	78.7
	SS	19	21.3	21.3	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Indikator Memahami Lingkungan

Statistics

		X1.3.1	X1.3.2
N	Valid	89	89
	Missing	0	0
Mean		37,191	35,955
Std. Deviation		.90439	.90100
Minimum		2.00	2.00
Maximum		5.00	5.00
Sum		331.00	320.00

X1.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	11	12.4	12.4	12.4
	N	19	21.3	21.3	33.7
	S	43	48.3	48.3	82.0
	SS	16	18.0	18.0	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

X1.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	12	13.5	13.5	13.5
	N	25	28.1	28.1	41.6
	S	39	43.8	43.8	85.4
	SS	13	14.6	14.6	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Variabel Kecerdasan Spiritual

Indikator Kemampuan bersikap Fleksibel

Statistics

		X2.1.1	X2.1.2
N	Valid	89	89
	Missing	0	0
Mean		40,787	37,191
Std. Deviation		.58823	.69066
Minimum		3.00	2.00
Maximum		5.00	5.00
Sum		363.00	331.00

X2.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	12	13.5	13.5	13.5
	S	58	65.2	65.2	78.7
	SS	19	21.3	21.3	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

X2.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.1	1.1	1.1
	N	34	38.2	38.2	39.3
	S	43	48.3	48.3	87.6
	SS	11	12.4	12.4	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Indikator Tingkat kesadaran tinggi

Statistics

		X2.2.1	X2.2.2
N	Valid	89	89
	Missing	0	0
Mean		40,562	38,427
Std. Deviation		.60976	.75225
Minimum		3.00	3.00
Maximum		5.00	5.00
Sum		361.00	342.00

X2.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	14	15.7	15.7	15.7
	S	56	62.9	62.9	78.7
	SS	19	21.3	21.3	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

X2.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	33	37.1	37.1	37.1
	S	37	41.6	41.6	78.7
	SS	19	21.3	21.3	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Indikator Kemampuan menghadapi dan memanfaatkan penderitaan

Statistics

		X2.3.1	X2.3.2
N	Valid	89	89
	Missing	0	0
Mean		39,213	37,416
Std. Deviation		.69454	.73125
Minimum		2.00	2.00
Maximum		5.00	5.00
Sum		349.00	333.00

X2.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	2.2	2.2	2.2
	N	19	21.3	21.3	23.6
	S	52	58.4	58.4	82.0
	SS	16	18.0	18.0	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

X2.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.1	1.1	1.1
	N	35	39.3	39.3	40.4
	S	39	43.8	43.8	84.3
	SS	14	15.7	15.7	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Indikator Kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit

Statistics

		X2.4.1	X2.4.2
N	Valid	89	89
	Missing	0	0
Mean		38,989	37,191
Std. Deviation		.67496	.82557
Minimum		2.00	2.00
Maximum		5.00	5.00
Sum		347.00	331.00

X2.4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.1	1.1	1.1
	N	22	24.7	24.7	25.8
	S	51	57.3	57.3	83.1
	SS	15	16.9	16.9	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

X2.4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	6	6.7	6.7	6.7
	N	28	31.5	31.5	38.2
	S	40	44.9	44.9	83.1
	SS	15	16.9	16.9	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Indikator Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai

Statistics

		X2.5.1	X2.5.2
N	Valid	89	89
	Missing	0	0
Mean		39,551	38,652
Std. Deviation		.73716	.72599
Minimum		3.00	2.00
Maximum		5.00	5.00
Sum		352.00	344.00

X2.5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	26	29.2	29.2	29.2
	S	41	46.1	46.1	75.3
	SS	22	24.7	24.7	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

X2.5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.1	1.1	1.1
	N	27	30.3	30.3	31.5
	S	44	49.4	49.4	80.9
	SS	17	19.1	19.1	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Indikator Keenganan untuk menyebapkan kerugian yang tidak perlu

Statistics

		X2.6.1	X2.6.2
N	Valid	89	89
	Missing	0	0
Mean		41,685	40,000
Std. Deviation		.81514	.73855
Minimum		3.00	3.00
Maximum		5.00	5.00
Sum		371.00	356.00

X2.6.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	23	25.8	25.8	25.8
	S	28	31.5	31.5	57.3
	SS	38	42.7	42.7	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

X2.6.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	24	27.0	27.0	27.0
	S	41	46.1	46.1	73.0
	SS	24	27.0	27.0	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Indikator Berpandangan *Holistic*

Statistics

		X2.7.1	X2.7.2
N	Valid	89	89
	Missing	0	0
Mean		41,798	40,337
Std. Deviation		.71608	.76052
Minimum		3.00	1.00
Maximum		5.00	5.00
Sum		372.00	359.00

X2.7.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	16	18.0	18.0	18.0
	S	41	46.1	46.1	64.0
	SS	32	36.0	36.0	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

X2.7.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.1	1.1	1.1
	N	18	20.2	20.2	21.3
	S	46	51.7	51.7	73.0
	SS	24	27.0	27.0	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Indikator Kecenderungan bertanya untuk mencari jawaban yang mendasar

Statistics

		X2.8.1	X2.8.2
N	Valid	89	89
	Missing	0	0
Mean		37,528	37,978
Std. Deviation		.90806	.84180
Minimum		1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00
Sum		334.00	338.00

X2.8.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.1	1.1	1.1
	TS	6	6.7	6.7	7.9
	N	26	29.2	29.2	37.1
	S	37	41.6	41.6	78.7
	SS	19	21.3	21.3	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

X2.8.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.2	2.2	2.2
	TS	1	1.1	1.1	3.4
	N	27	30.3	30.3	33.7
	S	42	47.2	47.2	80.9
	SS	17	19.1	19.1	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Indikator Penuh pengabdian dan tanggung jawab

Statistics

		X2.9.1	X2.9.2
N	Valid	89	89
	Missing	0	0
Mean		41,348	43,034
Std. Deviation		.78612	.62893
Minimum		3.00	3.00
Maximum		5.00	5.00
Sum		368.00	383.00

X2.9.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	22	24.7	24.7	24.7
	S	33	37.1	37.1	61.8
	SS	34	38.2	38.2	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

X2.9.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	8	9.0	9.0	9.0
	S	46	51.7	51.7	60.7
	SS	35	39.3	39.3	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Variabel Motivasi Kerja

IndikatorKebutuhan Berprestasi (*Needs for Achivement*)

Statistics

		Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.1.4
N	Valid	89	89	89	89
	Missing	0	0	0	0
Mean		40,449	36,292	42,135	40,449
Std. Deviation		.76738	.84453	.80442	.65557
Minimum		2.00	1.00	2.00	3.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00
Sum		360.00	323.00	375.00	360.00

Y1.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	2.2	2.2	2.2
	N	18	20.2	20.2	22.5
	S	43	48.3	48.3	70.8
	SS	26	29.2	29.2	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Y1.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.1	1.1	1.1
	TS	5	5.6	5.6	6.7
	N	33	37.1	37.1	43.8
	S	37	41.6	41.6	85.4
	SS	13	14.6	14.6	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Y1.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	2.2	2.2	2.2
	N	15	16.9	16.9	19.1
	S	34	38.2	38.2	57.3
	SS	38	42.7	42.7	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Y1.1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	17	19.1	19.1	19.1
	S	51	57.3	57.3	76.4
	SS	21	23.6	23.6	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Indikator Kebutuhan Afiliansi (*Needs for Affiliation*)

Statistics

		Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3
N	Valid	89	89	89
	Missing	0	0	0
Mean		39,663	40,000	41,348
Std. Deviation		.73003	.78335	.78612
Minimum		3.00	3.00	3.00
Maximum		5.00	5.00	5.00
Sum		353.00	356.00	368.00

Y1.2.1

		Frequency	Percent	Valid	Cumulative Percent
Valid	N	25	28.1	28.1	28.1
	S	42	47.2	47.2	75.3
	SS	22	24.7	24.7	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Y1.2.2

		Frequency	Percent	Valid	Cumulative Percent
Valid	N	27	30.3	30.3	30.3
	S	35	39.3	39.3	69.7
	SS	27	30.3	30.3	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Y1.2.3

		Frequency	Percent	Valid	Cumulative Percent
Valid	N	22	24.7	24.7	24.7
	S	33	37.1	37.1	61.8
	SS	34	38.2	38.2	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Indikator Kebutuhan Kekuasaan (*Needs for Power*)

Statistics

		Y1.3.1	Y1.3.2
N	Valid	89	89
	Missing	0	0
Mean		36,966	34,944
Std. Deviation		.85818	.90609
Minimum		1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00
Sum		329.00	311.00

Y1.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.1	1.1	1.1
	TS	2	2.2	2.2	3.4
	N	38	42.7	42.7	46.1
	S	30	33.7	33.7	79.8

	SS	18	20.2	20.2	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Y1.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.1	1.1	1.1
	TS	8	9.0	9.0	10.1
	N	40	44.9	44.9	55.1
	S	26	29.2	29.2	84.3
	SS	14	15.7	15.7	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Variabel Kinerja Pegawai

Indikator Hasil Kerja

Statistics

		Y2.1.1	Y2.1.2
N	Valid	89	89
	Missing	0	0
Mean		36,966	40,562
Std. Deviation		.68098	.64596
Minimum		3.00	3.00
Maximum		5.00	5.00
Sum		329.00	361.00

Y2.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	38	42.7	42.7	42.7
	S	40	44.9	44.9	87.6
	SS	11	12.4	12.4	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Y2.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	16	18.0	18.0	18.0
	S	52	58.4	58.4	76.4
	SS	21	23.6	23.6	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Indikator Waktu

Statistics

		Y2.2.1	Y2.2.2
N	Valid	89	89
	Missing	0	0
Mean		37,528	38,989
Std. Deviation		.75800	.78400
Minimum		3.00	3.00
Maximum		5.00	5.00

Sum	334.00	347.00

Y2.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	39	43.8	43.8	43.8
	S	33	37.1	37.1	80.9
	SS	17	19.1	19.1	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Y2.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	32	36.0	36.0	36.0
	S	34	38.2	38.2	74.2
	SS	23	25.8	25.8	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Indikator Produktifitas dan Efektif

Statistics

		Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Y2.3.4
N	Valid	89	89	89	89
	Missing	0	0	0	0
Mean		41,011	39,775	37,865	41,011
Std. Deviation		.72370	.70675	.80442	.62240
Minimum		3.00	1.00	1.00	3.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00
Sum		365.00	354.00	337.00	365.00

Y2.3.1

		Frequency	Percent	Valid	Cumulative Percent
Valid	N	19	21.3	21.3	21.3
	S	42	47.2	47.2	68.5
	SS	28	31.5	31.5	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Y2.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.1	1.1	1.1
	N	17	19.1	19.1	20.2
	S	53	59.6	59.6	79.8
	SS	18	20.2	20.2	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Y2.3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	STS	1	1.1	1.1	1.1

Valid	N	34	38.2	38.2	39.3
	S	36	40.4	40.4	79.8
	SS	18	20.2	20.2	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Y2.3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	13	14.6	14.6	14.6
	S	54	60.7	60.7	75.3
	SS	22	24.7	24.7	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Lampiran 4: Pengujian Linieritas

Hubungan Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable:Motivasi

Equation		Model Summary					Parameter Estimates	
		R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Indikatoron1	Linear	.264	31,193	1	87	.000	2,320	.414

The independent variable is Kepemimpinan.

Hubungan Kecerdasan Spiritual terhadap Motivasi Pegawai

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable:Motivasi

Equation		Model Summary					Parameter Estimates	
		R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Indikatoron1	Linear	.442	68,935	1	87	.000	.991	.739

The independent variable is Kecerdasan.

Hubungan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable:Kinerja								
Equation		Model Summary					Parameter Estimates	
		R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Indikatoron1	Linear	.203	22,154	1	87	.000	2,592	.345

The independent variable is Kepemimpinan.

Hubungan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Pegawai

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable:Kinerja

Equation		Model Summary					Parameter Estimates	
		R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Indikatoron1	Linear	.286	34,778	1	87	.000	1,686	.565

The independent variable is Kecerdasan.

Hubungan Motivasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable:Kinerja

Equation		Model Summary					Parameter Estimates	
		R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Indikatoron1	Linear	.573	116,620	1	87	.000	1,104	.720

The independent variable is Motivasi.

Lampiran 5: Analisis PLS

Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
X1.1.1 <- X1.1	0.863450	0.863515	0.014458	0.014458	59,721,795
X1.1.1 <- Kepemimpinan	0.713557	0.714195	0.025772	0.025772	27,687,414
X1.1.2 <- X1.1	0.856787	0.856379	0.013382	0.013382	64,025,422
X1.1.2 <- Kepemimpinan	0.748292	0.746201	0.028089	0.028089	26,639,733
X1.1.3 <- X1.1	0.669727	0.668487	0.044769	0.044769	14,959,614
X1.1.3 <- Kepemimpinan	0.617120	0.615890	0.047404	0.047404	13,018,340
X1.2.1 <- X1.2	0.851208	0.851194	0.021203	0.021203	40,146,435
X1.2.1 <- Kepemimpinan	0.817400	0.816496	0.019461	0.019461	42,001,127
X1.2.2 <- X1.2	0.837031	0.837032	0.020375	0.020375	41,081,895
X1.2.2 <- Kepemimpinan	0.757318	0.756820	0.033707	0.033707	22,468,007
X1.2.3 <- X1.2	0.862001	0.862634	0.013225	0.013225	65,177,708
X1.2.3 <- Kepemimpinan	0.799021	0.798961	0.020862	0.020862	38,299,598
X1.3.1 <- X1.3	0.921679	0.921995	0.011495	0.011495	80,179,999
X1.3.1 <- Kepemimpinan	0.765638	0.767325	0.022712	0.022712	33,710,700
X1.3.2 <- X1.3	0.934701	0.934939	0.007222	0.007222	129,432,729
X1.3.2 <- Kepemimpinan	0.835685	0.835189	0.014458	0.014458	57,800,487
X2.2.1 <- X2.2	0.856936	0.857575	0.017855	0.017855	47,993,472
X2.2.1 <- Kecerdasan Spiritual	0.553045	0.554860	0.044826	0.044826	12,337,670
X2.2.2 <- X2.2	0.909193	0.909356	0.009412	0.009412	96,594,408
X2.2.2 <- Kecerdasan Spiritual	0.684604	0.683424	0.026333	0.026333	25,998,120
X2.3.1 <- X2.3	0.907805	0.905820	0.014476	0.014476	62,710,889
X2.3.1 <- Kecerdasan Spiritual	0.484461	0.482742	0.056512	0.056512	8,572,752
X2.3.2 <- X2.3	0.933917	0.933855	0.007099	0.007099	131,561,866
X2.3.2 <- Kecerdasan Spiritual	0.568351	0.567993	0.044513	0.044513	12,768,166
X2.4.1 <- X2.4	0.917271	0.918048	0.010043	0.010043	91,332,624
X2.4.1 <- Kecerdasan Spiritual	0.605682	0.605787	0.041839	0.041839	14,476,359
X2.4.2 <- X2.4	0.843788	0.841048	0.024587	0.024587	34,318,507
X2.4.2 <- Kecerdasan Spiritual	0.449471	0.446803	0.050441	0.050441	8,910,852
X2.5.1 <- X2.5	0.839525	0.838056	0.024889	0.024889	33,730,210
X2.5.1 <- Kecerdasan Spiritual	0.598693	0.599460	0.041480	0.041480	14,433,428
X2.5.2 <- X2.5	0.877934	0.876815	0.012593	0.012593	69,715,722
X2.5.2 <- Kecerdasan Spiritual	0.679397	0.676969	0.028498	0.028498	23,840,096
X2.6.1 <- X2.6	0.927939	0.928014	0.008231	0.008231	112,735,348
X2.6.1 <- Kecerdasan Spiritual	0.780467	0.780108	0.022857	0.022857	34,145,549
X2.6.2 <- X2.6	0.904016	0.903464	0.013244	0.013244	68,259,252
X2.6.2 <- Kecerdasan Spiritual	0.680482	0.679368	0.030522	0.030522	22,294,799
X2.7.1 <- X2.7	0.841921	0.840097	0.022594	0.022594	37,263,167
X2.7.1 <- Kecerdasan Spiritual	0.569966	0.567826	0.037354	0.037354	15,258,626

Lanjutan: Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)

X2.7.2 <- X2.7	0.893740	0.894336	0.007683	0.007683	116,321,028
X2.7.2 <- Kecerdasan Spiritual	0.685608	0.685278	0.033460	0.033460	20,490,440
X2.8.1 <- X2.8	0.850015	0.848159	0.030792	0.030792	27,605,455
X2.8.1 <- Kecerdasan Spiritual	0.526607	0.525591	0.045117	0.045117	11,671,977
X2.8.2 <- X2.8	0.863907	0.863170	0.019934	0.019934	43,337,645
X2.8.2 <- Kecerdasan Spiritual	0.550768	0.548193	0.040473	0.040473	13,608,195
X2.9.1 <- X2.9	0.909088	0.909268	0.010202	0.010202	89,112,059
X2.9.1 <- Kecerdasan Spiritual	0.759226	0.760389	0.023439	0.023439	32,392,167
X2.9.2 <- X2.9	0.908501	0.908960	0.010073	0.010073	90,195,858
X2.9.2 <- Kecerdasan Spiritual	0.756903	0.759078	0.023593	0.023593	32,081,139
Y1.1.1 <- Y1.1	0.753234	0.753547	0.023809	0.023809	31,636,317
Y1.1.1 <- Motivasi Kerja	0.713064	0.712486	0.027854	0.027854	25,600,454
Y1.1.2 <- Y1.1	0.555192	0.558378	0.059129	0.059129	9,389,440
Y1.1.2 <- Motivasi Kerja	0.376913	0.379111	0.060060	0.060060	6,275,606
Y1.1.3 <- Y1.1	0.782780	0.781521	0.027844	0.027844	28,113,467
Y1.1.3 <- Motivasi Kerja	0.680137	0.678225	0.035835	0.035835	18,979,458
Y1.1.4 <- Y1.1	0.817521	0.817915	0.027529	0.027529	29,697,263
Y1.1.4 <- Motivasi Kerja	0.641912	0.642641	0.041546	0.041546	15,450,528
Y1.2.1 <- Y1.2	0.810987	0.811138	0.025806	0.025806	31,425,866
Y1.2.1 <- Motivasi Kerja	0.687255	0.686951	0.033806	0.033806	20,329,322
Y1.2.2 <- Y1.2	0.860573	0.859152	0.018885	0.018885	45,570,285
Y1.2.2 <- Motivasi Kerja	0.718016	0.716224	0.033956	0.033956	21,145,567
Y1.2.3 <- Y1.2	0.852936	0.853515	0.015011	0.015011	56,819,327
Y1.2.3 <- Motivasi Kerja	0.706804	0.707475	0.029534	0.029534	23,932,066
Y1.3.1 <- Y1.3	0.929617	0.929306	0.009457	0.009457	98,294,420
Y1.3.1 <- Motivasi Kerja	0.656311	0.658206	0.034352	0.034352	19,105,217
Y1.3.2 <- Y1.3	0.864795	0.863094	0.021290	0.021290	40,620,492
Y1.3.2 <- Motivasi Kerja	0.481687	0.484502	0.054595	0.054595	8,822,956
Y2.1.1 <- Y2.1	0.895859	0.896942	0.008107	0.008107	110,499,360
Y2.1.1 <- Kinerja Pegawai	0.767127	0.768321	0.021437	0.021437	35,785,909
Y2.1.2 <- Y2.1	0.882535	0.883266	0.014463	0.014463	61,021,392
Y2.1.2 <- Kinerja Pegawai	0.724863	0.726434	0.028453	0.028453	25,475,920
Y2.2.1 <- Y2.2	0.921931	0.921732	0.009921	0.009921	92,926,857
Y2.2.1 <- Kinerja Pegawai	0.793261	0.792474	0.020150	0.020150	39,367,279
Y2.2.2 <- Y2.2	0.913220	0.912749	0.012496	0.012496	73,080,578
Y2.2.2 <- Kinerja Pegawai	0.754105	0.753436	0.028581	0.028581	26,385,154
Y2.3.1 <- Y2.3	0.786464	0.788139	0.027216	0.027216	28,896,949
Y2.3.1 <- Kinerja Pegawai	0.638533	0.638746	0.041049	0.041049	15,555,324
Y2.3.3 <- Y2.3	0.652991	0.653031	0.067589	0.067589	9,661,216
Y2.3.3 <- Kinerja Pegawai	0.596214	0.598910	0.073595	0.073595	8,101,268
Y2.3.4 <- Y2.3	0.808431	0.808589	0.034773	0.034773	23,248,497
Y2.3.4 <- Kinerja Pegawai	0.680557	0.679461	0.040950	0.040950	16,619,299

Cross Loadings

	Kecerdasan Spiritual	Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja	X1.1	X1.2	X1.3	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y2.1	Y2.2	Y2.3
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	*12*	*13*	*14*	*15*	*16*	*17*	*18*	*19*	*20*	*21*	*22*
X1.1.1	0.536559	0.713557	0.358315	0.512925	0.863450	0.586777	0.438271	0.404559	0.362858	0.285935	0.383308	0.471788	0.360776	0.340182	0.407921	0.445421	0.475432	0.223678	0.340679	0.208477	0.354809
X1.1.1	0.536559	0.713557	0.358315	0.512925	0.863450	0.586777	0.438271	0.404559	0.362858	0.285935	0.383308	0.471788	0.360776	0.340182	0.407921	0.445421	0.475432	0.223678	0.340679	0.208477	0.354809
X1.1.2	0.536988	0.748292	0.304016	0.512045	0.856787	0.613645	0.522403	0.324288	0.309331	0.172281	0.423412	0.555320	0.437717	0.334354	0.419283	0.246928	0.631278	0.273455	0.250909	0.317219	0.204142
X1.1.2	0.536988	0.748292	0.304016	0.512045	0.856787	0.613645	0.522403	0.324288	0.309331	0.172281	0.423412	0.555320	0.437717	0.334354	0.419283	0.246928	0.631278	0.273455	0.250909	0.317219	0.204142
X1.1.3	0.292513	0.617120	0.253848	0.492109	0.669727	0.511935	0.456868	0.214269	0.465400	-0.018557	0.086078	0.035875	0.147396	0.402340	0.364736	0.402312	0.292861	0.553292	0.288510	0.090964	0.252216
X1.1.3	0.292513	0.617120	0.253848	0.492109	0.669727	0.511935	0.456868	0.214269	0.465400	-0.018557	0.086078	0.035875	0.147396	0.402340	0.364736	0.402312	0.292861	0.553292	0.288510	0.090964	0.252216
X1.2.1	0.418492	0.817400	0.230993	0.280743	0.650840	0.851208	0.665614	0.397315	0.197224	0.078594	0.331273	0.369656	0.318127	0.255792	0.354798	0.108754	0.424758	0.053857	0.224409	0.154961	0.202500
X1.2.1	0.418492	0.817400	0.230993	0.280743	0.650840	0.851208	0.665614	0.397315	0.197224	0.078594	0.331273	0.369656	0.318127	0.255792	0.354798	0.108754	0.424758	0.053857	0.224409	0.154961	0.202500
X1.2.2	0.354311	0.757318	0.167552	0.358286	0.605328	0.837031	0.547413	0.201850	0.405834	-0.020205	0.248272	0.182686	0.092778	0.584344	0.345429	0.244437	0.282920	0.362213	0.144983	0.109878	0.153678
X1.2.2	0.354311	0.757318	0.167552	0.358286	0.605328	0.837031	0.547413	0.201850	0.405834	-0.020205	0.248272	0.182686	0.092778	0.584344	0.345429	0.244437	0.282920	0.362213	0.144983	0.109878	0.153678
X1.2.3	0.353255	0.799021	0.357724	0.292465	0.565683	0.862001	0.683099	0.313568	0.136223	-0.003474	0.203834	0.316705	0.243500	0.346689	0.369639	0.065078	0.332404	0.338303	0.236816	0.385597	0.275816
X1.2.3	0.353255	0.799021	0.357724	0.292465	0.565683	0.862001	0.683099	0.313568	0.136223	-0.003474	0.203834	0.316705	0.243500	0.346689	0.369639	0.065078	0.332404	0.338303	0.236816	0.385597	0.275816
X1.3.1	0.405436	0.765638	0.524038	0.444737	0.534922	0.617243	0.921679	0.379962	0.061975	0.044285	0.321073	0.418995	0.307280	0.250994	0.394481	0.199982	0.510577	0.334959	0.456162	0.474416	0.396880
X1.3.1	0.405436	0.765638	0.524038	0.444737	0.534922	0.617243	0.921679	0.379962	0.061975	0.044285	0.321073	0.418995	0.307280	0.250994	0.394481	0.199982	0.510577	0.334959	0.456162	0.474416	0.396880
X1.3.2	0.451467	0.835685	0.405109	0.399551	0.559556	0.760574	0.934701	0.432470	0.118624	0.110717	0.379144	0.437628	0.318181	0.295821	0.377431	0.146539	0.532362	0.224438	0.407576	0.348475	0.272733
X1.3.2	0.451467	0.835685	0.405109	0.399551	0.559556	0.760574	0.934701	0.432470	0.118624	0.110717	0.379144	0.437628	0.318181	0.295821	0.377431	0.146539	0.532362	0.224438	0.407576	0.348475	0.272733
X2.2.1	0.553045	0.359125	0.383994	0.438028	0.336014	0.315552	0.306280	0.856936	0.380806	0.325789	0.358974	0.318813	0.201448	0.210876	0.458863	0.507924	0.253456	0.250638	0.351261	0.205645	0.410575
X2.2.1	0.553045	0.359125	0.383994	0.438028	0.336014	0.315552	0.306280	0.856936	0.380806	0.325789	0.358974	0.318813	0.201448	0.210876	0.458863	0.507924	0.253456	0.250638	0.351261	0.205645	0.410575
X2.2.2	0.684604	0.421834	0.412285	0.459118	0.364678	0.322833	0.455208	0.909193	0.264690	0.379717	0.527328	0.598430	0.352589	0.213441	0.541261	0.390728	0.516670	0.051905	0.327085	0.306598	0.409821
X2.2.2	0.684604	0.421834	0.412285	0.459118	0.364678	0.322833	0.455208	0.909193	0.264690	0.379717	0.527328	0.598430	0.352589	0.213441	0.541261	0.390728	0.516670	0.051905	0.327085	0.306598	0.409821
X2.3.1	0.484461	0.269893	0.069950	0.380480	0.445161	0.207705	0.049506	0.207164	0.907805	0.376196	0.202262	0.094348	0.295351	0.470081	0.379044	0.361524	0.209595	0.373230	0.045233	-0.040768	0.157534
X2.3.1	0.484461	0.269893	0.069950	0.380480	0.445161	0.207705	0.049506	0.207164	0.907805	0.376196	0.202262	0.094348	0.295351	0.470081	0.379044	0.361524	0.209595	0.373230	0.045233	-0.040768	0.157534
X2.3.2	0.568351	0.326678	0.127893	0.376990	0.415449	0.311473	0.126166	0.433711	0.933917	0.364899	0.219714	0.270903	0.240755	0.534655	0.387060	0.288060	0.299742	0.323271	0.122715	-0.013132	0.201290
X2.3.2	0.568351	0.326678	0.127893	0.376990	0.415449	0.311473	0.126166	0.433711	0.933917	0.364899	0.219714	0.270903	0.240755	0.534655	0.387060	0.288060	0.299742	0.323271	0.122715	-0.013132	0.201290
X2.4.1	0.605682	0.134276	0.230130	0.345137	0.245917	0.046511	0.069485	0.336073	0.497292	0.917271	0.432763	0.360021	0.421274	0.260574	0.352035	0.427017	0.181218	0.186089	0.239351	0.115291	0.230205
X2.4.1	0.605682	0.134276	0.230130	0.345137	0.245917	0.046511	0.069485	0.336073	0.497292	0.917271	0.432763	0.360021	0.421274	0.260574	0.352035	0.427017	0.181218	0.186089	0.239351	0.115291	0.230205
X2.4.2	0.449471	0.046347	0.243669	0.159450	0.068881	-0.015106	0.083229	0.382079	0.164834	0.843788	0.503418	0.281887	0.215682	-0.070369	0.285048	0.260059	0.144916	-0.131344	0.254596	0.136392	0.236295
X2.4.2	0.449471	0.046347	0.243669	0.159450	0.068881	-0.015106	0.083229	0.382079	0.164834	0.843788	0.503418	0.281887	0.215682	-0.070369	0.285048	0.260059	0.144916	-0.131344	0.254596	0.136392	0.236295
X2.5.1	0.598693	0.360706	0.424476	0.363899	0.304747	0.275080	0.400160	0.557102	0.042944	0.486861	0.839525	0.464024	0.259017	0.181417	0.485949	0.346768	0.409234	-0.019575	0.431287	0.240663	0.408466
X2.5.1	0.598693	0.360706	0.424476	0.363899	0.304747	0.275080	0.400160	0.557102	0.042944	0.486861	0.839525	0.464024	0.259017	0.181417	0.485949	0.346768	0.409234	-0.019575	0.431287	0.240663	0.408466
X2.5.2	0.679397	0.325159	0.270208	0.362855	0.354578	0.255853	0.259601	0.334704	0.333615	0.416132	0.877934	0.582735	0.379333	0.444747	0.475482	0.246366	0.348803	0.247928	0.199374	0.162763	0.313821
X2.5.2	0.679397	0.325159	0.270208	0.362855	0.354578	0.255853	0.259601	0.334704	0.333615	0.416132	0.877934	0.582735	0.379333	0.444747	0.475482	0.246366	0.348803	0.247928	0.199374	0.162763	0.313821
X2.6.1	0.780467	0.563048	0.562195	0.596191	0.495028	0.460840	0.560676	0.572295	0.184477	0.309662	0.617703	0.927939	0.573214	0.508477	0.578459	0.419371	0.657198	0.237887	0.421993	0.472599	0.521804
X2.6.1	0.780467	0.563048	0.562195	0.596191	0.495028	0.460840	0.560676	0.572295	0.184477	0.309662	0.617703	0.927939	0.573214	0.508477	0.578459	0.419371	0.657198	0.237887	0.421993	0.472599	0.521804
X2.6.2	0.680482	0.278406	0.370399	0.464989	0.344577	0.147784	0.265796	0.395673	0.193349	0.370730	0.498064	0.904016	0.614746	0.232403	0.498091	0.378218	0.506449	0.106646	0.221703	0.356779	0.357741
X2.6.2	0.680482	0.278406	0.370399	0.464989	0.344577	0.147784	0.265796	0.395673	0.193349	0.370730	0.498064	0.904016	0.614746	0.232403	0.498091	0.378218	0.506449	0.106646	0.221703	0.356779	0.357741
X2.7.1	0.569966	0.243997	0.356935	0.387551	0.243481	0.186869	0.224741	0.284453	0.074392	0.313678	0.286394	0.527209	0.841921	0.299142	0.502698	0.364716	0.427717	0.002616	0.187685	0.303920	0.405509
X2.7.1	0.569966	0.243997	0.356935	0.387551	0.243481	0.186869	0.224741	0.284453	0.074392	0.313678	0.286394	0.527209	0.841921	0.299142	0.502698	0.364716	0.427717	0.002616	0.187685	0.303920	0.405509
X2.7.2	0.685608	0.389120	0.263913	0.493698	0.442409	0.259054	0.350353	0.276341	0.397768	0.339474	0.360450	0.591752	0.893740	0.458742	0.538157	0.275656	0.559089	0.288448	0.199440	0.219896	0.244095
X2.7.2	0.685608	0.389120	0.263913	0.493698	0.442409	0.259054	0.350353	0.276341	0.397768	0.339474	0.360450	0.591752	0.893740	0.458742	0.538157	0.275656	0.559089	0.288448	0.199440	0.219896	0.244095
X2.8.1	0.526607	0.336240	0.212584	0.401089	0.319010	0.347649	0.216369	0.277743	0.456022	0.116117	0.364341	0.308467	0.310405	0.850015	0.386007	0.180599	0.436385	0.352717	0.154569	0.071837	0.293717
X2.8.1	0.526607	0.336240	0.212584	0.401089	0.319010	0.347649	0.216369	0.277743	0.456022	0.116117	0.364341	0.308467	0.310405	0.850015	0.386007	0.180599	0.436385	0.352717	0.154569	0.071837	0.293717
X2.8.2	0.550768	0.443260	0.217828	0.520852	0.438909	0.438979	0.288610	0.136252	0.482302	0.115311	0.278270	0.399801	0.447474	0.863907	0.451125	0.408939	0.375611	0.494251	0.177854	0.129212	0.228106
X2.8.2	0.550768	0.443260	0.217828	0.520852	0.438909	0.438979	0.288610	0.136252	0.482302	0.115311	0.278270	0.399801	0.447474	0.863907	0.451125	0.408939	0.375611	0.494251	0.177854	0.129212	0.228106
X2.9.1	0.759226	0.527900	0.438636	0.574303	0.549657	0.441194	0.414917	0.529782	0.453823	0.306830	0.414875	0.558371	0.527550	0.484742	0.909088	0.426297	0.617173	0.219475	0.293619	0.318201	0.485385
X2.9.1	0.759226	0.527900	0.438636	0.574303	0.549657	0.441194	0.414917	0.529782	0.453823	0.306830	0.414875	0.558371	0.527550	0.484742	0.909088	0.426297	0.617173	0.219475	0.293619	0.318201	0.485385
X2.9.2	0.756903	0.378927	0.523292	0.529554	0.352997	0.321307	0.339788	0.505204	0.301786	0.356916	0.600761	0.514169	0.562914	0.404288	0.908501	0.477495	0.504239	0.175428	0.392950	0.371375	0.551515

Lanjutan

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	*12*	*13*	*14*	*15*	*16*	*17*	*18*	*19*	*20*	*21*	*22*
X2.9.2	0.756903	0.378927	0.523292	0.529554	0.352997	0.321307	0.339788	0.505204	0.301786	0.356916	0.600761	0.514169	0.562914	0.404288	0.908501	0.477495	0.504239	0.175428	0.392950	0.371375	0.551515
Y1.1.1	0.615170	0.336144	0.373429	0.713064	0.493416	0.251954	0.139679	0.458878	0.520048	0.251503	0.390585	0.368366	0.364408	0.537042	0.597971	0.753234	0.448229	0.468109	0.313524	0.119571	0.494513
Y1.1.1	0.615170	0.336144	0.373429	0.713064	0.493416	0.251954	0.139679	0.458878	0.520048	0.251503	0.390585	0.368366	0.364408	0.537042	0.597971	0.753234	0.448229	0.468109	0.313524	0.119571	0.494513
Y1.1.2	0.152710	-0.009680	0.204940	0.376913	0.063875	-0.001763	-0.102056	0.274753	0.284453	0.112103	-0.027465	-0.079352	0.023494	0.223867	0.133798	0.555192	-0.010975	0.443830	0.294677	-0.054215	0.271366
Y1.1.2	0.152710	-0.009680	0.204940	0.376913	0.063875	-0.001763	-0.102056	0.274753	0.284453	0.112103	-0.027465	-0.079352	0.023494	0.223867	0.133798	0.555192	-0.010975	0.443830	0.294677	-0.054215	0.271366
Y1.1.3	0.394873	0.244850	0.560499	0.680137	0.327334	0.086142	0.259288	0.362076	0.043451	0.394336	0.310230	0.444771	0.213918	0.038044	0.343296	0.782780	0.510908	0.190854	0.391284	0.474767	0.552011
Y1.1.3	0.394873	0.244850	0.560499	0.680137	0.327334	0.086142	0.259288	0.362076	0.043451	0.394336	0.310230	0.444771	0.213918	0.038044	0.343296	0.782780	0.510908	0.190854	0.391284	0.474767	0.552011
Y1.1.4	0.423199	0.209101	0.468580	0.641912	0.330441	0.083685	0.150799	0.350670	0.190177	0.365619	0.212145	0.392614	0.375279	0.206316	0.290407	0.817521	0.399163	0.198844	0.396197	0.356477	0.434529
Y1.1.4	0.423199	0.209101	0.468580	0.641912	0.330441	0.083685	0.150799	0.350670	0.190177	0.365619	0.212145	0.392614	0.375279	0.206316	0.290407	0.817521	0.399163	0.198844	0.396197	0.356477	0.434529
Y1.2.1	0.457828	0.485208	0.527225	0.687255	0.456415	0.370231	0.482243	0.254363	0.237958	0.107866	0.336170	0.422175	0.348979	0.468071	0.381876	0.422494	0.810987	0.298775	0.399230	0.446917	0.482892
Y1.2.1	0.457828	0.485208	0.527225	0.687255	0.456415	0.370231	0.482243	0.254363	0.237958	0.107866	0.336170	0.422175	0.348979	0.468071	0.381876	0.422494	0.810987	0.298775	0.399230	0.446917	0.482892
Y1.2.2	0.605248	0.589921	0.559039	0.718016	0.598842	0.443919	0.545648	0.432967	0.288927	0.153643	0.390574	0.541790	0.514781	0.396877	0.601632	0.431269	0.860573	0.287015	0.442629	0.450517	0.515196
Y1.2.2	0.605248	0.589921	0.559039	0.718016	0.598842	0.443919	0.545648	0.432967	0.288927	0.153643	0.390574	0.541790	0.514781	0.396877	0.601632	0.431269	0.860573	0.287015	0.442629	0.450517	0.515196
Y1.2.3	0.615199	0.386465	0.619321	0.706804	0.442282	0.219864	0.391011	0.446113	0.179862	0.209698	0.379577	0.649814	0.581598	0.331345	0.569890	0.433244	0.852936	0.257820	0.464949	0.562681	0.539468
Y1.2.3	0.615199	0.386465	0.619321	0.706804	0.442282	0.219864	0.391011	0.446113	0.179862	0.209698	0.379577	0.649814	0.581598	0.331345	0.569890	0.433244	0.852936	0.257820	0.464949	0.562681	0.539468
Y1.3.1	0.363035	0.441353	0.478121	0.656311	0.498119	0.349029	0.325169	0.222294	0.401462	0.031203	0.179379	0.238288	0.203911	0.499257	0.311728	0.431899	0.381269	0.929617	0.474950	0.326350	0.401871
Y1.3.1	0.363035	0.441353	0.478121	0.656311	0.498119	0.349029	0.325169	0.222294	0.401462	0.031203	0.179379	0.238288	0.203911	0.499257	0.311728	0.431899	0.381269	0.929617	0.474950	0.326350	0.401871
Y1.3.2	0.167615	0.209412	0.330675	0.481687	0.221663	0.146036	0.193481	0.035680	0.253546	0.079866	0.059519	0.086263	0.110857	0.376788	0.038431	0.307953	0.192109	0.864795	0.360163	0.166805	0.303649
Y1.3.2	0.167615	0.209412	0.330675	0.481687	0.221663	0.146036	0.193481	0.035680	0.253546	0.079866	0.059519	0.086263	0.110857	0.376788	0.038431	0.307953	0.192109	0.864795	0.360163	0.166805	0.303649
Y2.1.1	0.410934	0.472889	0.767127	0.550550	0.352289	0.361001	0.572704	0.418651	0.078994	0.278864	0.336218	0.383792	0.245686	0.207830	0.322659	0.370800	0.489311	0.467983	0.895859	0.516976	0.545989
Y2.1.1	0.410934	0.472889	0.767127	0.550550	0.352289	0.361001	0.572704	0.418651	0.078994	0.278864	0.336218	0.383792	0.245686	0.207830	0.322659	0.370800	0.489311	0.467983	0.895859	0.516976	0.545989
Y2.1.2	0.317806	0.214918	0.724863	0.544434	0.294410	0.055511	0.243304	0.255199	0.089277	0.212853	0.299860	0.250171	0.148315	0.135604	0.349868	0.475505	0.430168	0.369872	0.882535	0.508807	0.464177
Y2.1.2	0.317806	0.214918	0.724863	0.544434	0.294410	0.055511	0.243304	0.255199	0.089277	0.212853	0.299860	0.250171	0.148315	0.135604	0.349868	0.475505	0.430168	0.369872	0.882535	0.508807	0.464177
Y2.2.1	0.243918	0.296846	0.793261	0.472826	0.234185	0.196595	0.378709	0.196049	-0.061655	0.073292	0.132532	0.366300	0.182635	0.063039	0.297040	0.276076	0.488171	0.342464	0.591494	0.921931	0.504506
Y2.2.1	0.243918	0.296846	0.793261	0.472826	0.234185	0.196595	0.378709	0.196049	-0.061655	0.073292	0.132532	0.366300	0.182635	0.063039	0.297040	0.276076	0.488171	0.342464	0.591494	0.921931	0.504506
Y2.2.2	0.418833	0.353007	0.754105	0.506250	0.252173	0.276425	0.430484	0.349610	0.012058	0.187043	0.296893	0.474556	0.366239	0.155945	0.401851	0.353319	0.575478	0.179957	0.463939	0.913220	0.533410
Y2.2.2	0.418833	0.353007	0.754105	0.506250	0.252173	0.276425	0.430484	0.349610	0.012058	0.187043	0.296893	0.474556	0.366239	0.155945	0.401851	0.353319	0.575478	0.179957	0.463939	0.913220	0.533410
Y2.3.1	0.413998	0.153496	0.638533	0.487733	0.173697	0.031359	0.224325	0.402242	0.107519	0.403314	0.325121	0.369066	0.238313	-0.037964	0.443619	0.520580	0.388824	0.163504	0.375593	0.443939	0.786464
Y2.3.1	0.413998	0.153496	0.638533	0.487733	0.173697	0.031359	0.224325	0.402242	0.107519	0.403314	0.325121	0.369066	0.238313	-0.037964	0.443619	0.520580	0.388824	0.163504	0.375593	0.443939	0.786464
Y2.3.3	0.445877	0.472252	0.596214	0.631590	0.399248	0.471131	0.376636	0.258379	0.372207	-0.026843	0.227381	0.332623	0.245591	0.617314	0.472295	0.442461	0.496099	0.621461	0.422678	0.404353	0.652991
Y2.3.3	0.445877	0.472252	0.596214	0.631590	0.399248	0.471131	0.376636	0.258379	0.372207	-0.026843	0.227381	0.332623	0.245591	0.617314	0.472295	0.442461	0.496099	0.621461	0.422678	0.404353	0.652991
Y2.3.4	0.404792	0.182534	0.680557	0.488944	0.199392	0.084998	0.217264	0.377087	-0.010691	0.201741	0.378038	0.391456	0.333829	0.137843	0.378398	0.426867	0.490925	0.148154	0.483103	0.426358	0.808431
Y2.3.4	0.404792	0.182534	0.680557	0.488944	0.199392	0.084998	0.217264	0.377087	-0.010691	0.201741	0.378038	0.391456	0.333829	0.137843	0.378398	0.426867	0.490925	0.148154	0.483103	0.426358	0.808431

Overview

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
Kecerdasan Spiritual	0.394890	0.910653		0.894411	0.394890	
Kepemimpinan	0.576828	0.915443		0.893628	0.576828	
Kinerja Pegawai	0.505457	0.876410	0.545067	0.834344	0.505457	0.008704
Motivasi Kerja	0.408374	0.857569	0.516098	0.813516	0.408374	0.189076
X1.1	0.642721	0.842000	0.753325	0.714097	0.642721	0.482450
X1.2	0.722741	0.886610	0.867634	0.808231	0.722741	0.626331
X1.3	0.861579	0.925640	0.746479	0.839640	0.861579	0.641419
X2.2	0.780486	0.876616	0.499094	0.721645	0.780486	0.385006
X2.3	0.848156	0.917825	0.330194	0.822065	0.848156	0.277669
X2.4	0.776682	0.874115	0.370310	0.718149	0.776682	0.281262
X2.5	0.737786	0.849046	0.556648	0.645827	0.737786	0.409327
X2.6	0.839158	0.912532	0.640800	0.809190	0.839158	0.534450
X2.7	0.753801	0.859512	0.529306	0.675849	0.753801	0.395929
X2.8	0.734430	0.846875	0.395394	0.638558	0.734430	0.290271
X2.9	0.825908	0.904655	0.695796	0.789212	0.825908	0.574662
Y1.1	0.539171	0.821107	0.715123	0.712762	0.539171	0.377006
Y1.2	0.708595	0.879374	0.699772	0.793957	0.708595	0.495771
Y1.3	0.806029	0.892473	0.416727	0.764580	0.806029	0.326872
Y2.1	0.790716	0.883123	0.704673	0.735521	0.790716	0.556713
Y2.2	0.841963	0.914200	0.711696	0.812416	0.841963	0.598716
Y2.3	0.566161	0.795182	0.723583	0.610541	0.566161	0.407905

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***
Kecerdasan Spiritual ->Kinerja Pegawai	0.016636	0.064342	0.049862	0.049862	0.333639
Kecerdasan Spiritual ->Motivasi Kerja	0.570895	0.569818	0.042539	0.042539	13,420,386
Kecerdasan Spiritual -> X2.2	0.706466	0.707016	0.031531	0.031531	22,405,706
Kecerdasan Spiritual -> X2.3	0.574625	0.574754	0.049966	0.049966	11,500,313
Kecerdasan Spiritual -> X2.4	0.608531	0.608629	0.044556	0.044556	13,657,780
Kecerdasan Spiritual -> X2.5	0.746089	0.746445	0.023576	0.023576	31,645,742
Kecerdasan Spiritual -> X2.6	0.800500	0.800146	0.018735	0.018735	42,727,357
Kecerdasan Spiritual -> X2.7	0.727534	0.727210	0.031895	0.031895	22,810,384
Kecerdasan Spiritual -> X2.8	0.628804	0.628266	0.041738	0.041738	15,065,679
Kecerdasan Spiritual -> X2.9	0.834144	0.835811	0.016950	0.016950	49,212,500
Kepemimpinan ->Kinerja Pegawai	0.047917	0.060799	0.042580	0.042580	1,125,343
Kepemimpinan ->Motivasi Kerja	0.222468	0.222525	0.055604	0.055604	4,000,897
Kepemimpinan -> X1.1	0.867943	0.867526	0.015928	0.015928	54,492,100
Kepemimpinan -> X1.2	0.931469	0.930911	0.008549	0.008549	108,951,390

Lanjutan Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Kepemimpinan -> X1.3	0.863990	0.864373	0.012196	0.012196	70,843,783
Kinerja Pegawai -> Y2.1	0.839448	0.840472	0.017485	0.017485	48,010,872
Kinerja Pegawai -> Y2.2	0.843621	0.843228	0.019426	0.019426	43,426,706
Kinerja Pegawai -> Y2.3	0.850637	0.851492	0.020876	0.020876	40,746,627
Motivasi Kerja ->Kinerja Pegawai	0.699532	0.694615	0.060849	0.060849	11,496,291
Motivasi Kerja -> Y1.1	0.845649	0.845324	0.018476	0.018476	45,770,703
Motivasi Kerja -> Y1.2	0.836524	0.836626	0.018105	0.018105	46,205,120
Motivasi Kerja -> Y1.3	0.645544	0.649373	0.042975	0.042975	15,021,334

Lampiran 6: Ringkasan Hasil Perhitungan *Indirect* (*Sobel Test*)

Eksogen	**Mediasi**	**Endogen**	**Indirect**	**SE**	**T Statistics (|O/STERR|)**
Kepemimpinan	Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai	0.156	0.041	3,779
Kecerdasan Spiritual	Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai	0.399	0.046	8,731

Eksogen	**Endogen**	**Direct**	**Indirect**	**Total**
Kepemimpinan	Motivasi Kerja	0.222		0.222
Kecerdasan Spiritual	Motivasi Kerja	0.571		0.571
Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	0.048	0.156	0.204
Kecerdasan Spiritual	Kinerja Pegawai	0.017	0.399	0.416
Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai	0.700		0.700

Berdasarkan Loading faktor:

Variabel	Indikator	Loading factor	*Mean*
Kepemimpinan (X1)	*Supportive* (X12)	**0.931**	3.86
	Directive (X11)	0.868	**3.97**
	Memahami lingkungan (X13)	0.864	3.66

Berdasarkan RERATA:

Variabel	Indikator	Loading factor	*Mean*
Kepemimpinan (X1)	*Directive* (X11)	0.868	**3.97**
	Supportive (X12)	**0.931**	3.86
	Memahami lingkungan (X13)	0.864	3.66

Berdasarkan Loading faktor:

Variabel	Indikator	Loading factor	Mean
Kecerdasan Spiritual (X2)	Penuh pengabdian dan tanggung jawab (X29)	**0.834**	**4.22**
	Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu (X26)	0.801	4.08
	Kualitas hidup yang diilhami oleh Visi dan Misi (X25)	0.746	3.91
	Berpandangan Holistic (X27)	0.728	4.11
	Tingkat Kesadaran Tinggi (X22)	0.706	3.95
	Kecenderungan bertanya untuk mencari jawaban yang mendasar	0.629	**3.78**
	Kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit (X24)	0.609	3.81
	Menghadapi dan memanfaatkan penderitaan (X23)	**0.575**	3.83

Berdasarkan RERATA:

Variabel	Indikator	Loading factor	Mean
Kecerdasan Spiritual (X2)	Penuh pengabdian dan tanggung jawab (X29)	**0.834**	**4.22**
	Berpandangan Holistic (X27)	0.728	4.11
	Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu (X26)	0.801	4.08
	Tingkat Kesadaran Tinggi (X22)	0.706	3.95
	Kualitas hidup yang diilhami oleh Visi dan Misi (X25)	0.746	3.91

	Menghadapi dan memanfaatkan penderitaan (X23)	**0.575**	3.83
	Kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit (X24)	0.609	3.81
	Kecenderungan bertanya untuk mencari jawaban yang mendasar	0.629	**3.78**

Berdasarkan Loading faktor:

Variabel	**Indikator**	**Loading factor**	*Mean*
Motivasi Kerja (Y1)	Kebutuhan berprestasi (Y11)	**0.846**	3.98
	Kebutuhan beraffliansi (Y12)	0.837	4.03
	Kebutuhan Kekuasaan (Y13)	0.646	3.60

Berdasarkan RERATA:

Variabel	**Indikator**	Loading factor	***Mean***
Motivasi Kerja (Y1)	Kebutuhan beraffliansi (Y12)	0.837	**4.03**
	Kebutuhan berprestasi (Y11)	0.846	3.98
	Kebutuhan Kekuasaan (Y13)	0.646	3.60

Berdasarkan Loading faktor:

Variabel	**Indikator**	**Loading factor**	*Mean*
Kinerja Pegawai (Y2)	Produktivitas dan efektif (Y23)	**0.851**	3.99
	Waktu (Y22)	0.844	3.83
	Hasil (Y21)	0.839	3.88

Berdasarkan RERATA:

Variabel	**Indikator**	**Loading factor**	***Mean***
Kinerja Pegawai (Y2)	Produktivitas dan efektif (Y23)	0.851	**3.99**
	Hasil (Y21)	0.839	3.88
	Waktu (Y22)	0.844	3.83