

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

(Studi pada Kantor Wilayah Direktorat Jendral Bea dan Cukai Jawa Barat tahun 2014)

## THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE

(Case Studies on Customs West Java Regional Office 2014)

Mohamad Aria Gumilar<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Telkom University  
[ariatum@students.telkomuniversity.ac.id](mailto:ariatum@students.telkomuniversity.ac.id)

---

### ABSTRAK

Sumber daya manusia adalah aspek terpenting dalam mencapai tujuan organisasi, salah satu hal yang menjamin kelangsungan hidup organisasi agar dapat berjalan lancar adalah pegawai-pegawai yang memiliki kinerja optimal. Faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja, antara lain kepuasan kerja, komitmen organisasional, kepemimpinan, keamanan, keselamatan kerja, motivasi dan budaya organisasi. Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui persepsi pegawai mengenai gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kinerja pegawai dan seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jendral Bea dan Cukai Jawa Barat.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kantor Wilayah Jawa Barat memiliki peran penting dalam pembangunan ekonomi secara umum dalam era liberalisasi perdagangan, investasi, globalisasi. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai harus dapat melakukan pelayanan yang *time sensitive, predictable, available* pada saat dibutuhkan dan *adjustable*. Konsekuensi ini merupakan tuntutan kinerja yang dimaksudkan agar Indonesia mampu mengembangkan keuntungan kompetitif dalam perkembangan ekonomi global. Perubahan kebijakan pemerintah melalui undang-undang tentang kepabeanan dan cukai merupakan upaya mengantisipasi perdagangan bebas yang harus dihadapi Indonesia agar dapat memainkan peran tersebut secara maksimal.

Penelitian ini akan dilakukan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Barat. Penelitian ini akan berguna bagi penulis dalam mengembangkan pemahaman tentang peningkatan kinerja sumber daya manusia.

Kata kunci: *gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja*

---

### ABSTRACT

Human resources are the most important aspect in achieving the organization goals, one thing that ensures the viability of organization to run smoothly is the employees who have optimal performance. Factors that can affect the performance are job satisfaction, organizational commitment, leadership, safety, motivation and organizational culture. The purpose of this study is to determine employee perceptions of organizational culture, employee performance levels, and how big the influence of organizational culture on employee performance in Customs West Java Regional Office.

Customs West Java Regional Office has a big role in economic development in globalize, investment, and free trade era. Customs must provide time sensitive, predictable, available, adjustable services. The consequence of

this is that the performance demands that Indonesia to be able to develop a competitive advantage in the global economy, government policy changes through the law on customs and excise is an attempt to anticipate the free trade that must be faced by Indonesia in order to play that role to the fullest.

The research will be conducted in Customs West Java Regional Office. The research will be benefit for me in develop a comprehension method of increasing human resource performance.

Keywords : Leadership style, motivation, performance

---

## 1. Pendahuluan

Penelitian ini dilakukan di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) Kanwil Jawa Barat. Objek penelitian DJBC Kanwil Jawa Barat merupakan nama dari salah satu instansi pemerintah yang berkewajiban mengamankan hak keuangan negara di bidang kepabeanan dan cukai, memfasilitasi perdagangan, mendukung industri dan melindungi masyarakat, berdasarkan peraturan perundang-undangan di bidang kepabeanan dan cukai. Dalam menjalankan fungsi tersebut, DJBC dituntut untuk memberikan pelayanan yang efisien dan melakukan pengawasan yang efektif merujuk pada praktik-praktik terbaik dalam kepabeanan internasional (*international customs best practices*). Diharapkan dalam pelaksanaan fungsi tersebut dapat dicapai tingkat kepatuhan yang tinggi baik secara internal maupun eksternal dalam rangka mewujudkan keadilan dan kemakmuran masyarakat.

Seperti diketahui bahwa perkembangan perdagangan internasional, baik yang menyangkut kegiatan di bidang impor maupun ekspor akhir-akhir ini mengalami kemajuan yang sangat pesat. Pesatnya kemajuan di bidang ini ternyata menuntut diadakannya suatu sistem dan prosedur kepabeanan yang lebih efektif dan efisien untuk meningkatkan kelancaran arus barang dan dokumen. Dengan kata lain, masalah birokrasi di bidang kepabeanan yang berbelit merupakan permasalahan yang nantinya akan semakin tidak populer. Adanya kondisi tersebut, tentunya tidak terlepas dari pentingnya pemerintah untuk terus melakukan penataan berbagai kebijakan di bidang ekonomi terutama dalam meningkatkan pertumbuhan perekonomian nasional. Apalagi dengan adanya berbagai perkembangan bilateral, regional, dan multilateral di bidang perdagangan yang semakin diwarnai oleh arus liberalisasi dan globalisasi perdagangan serta investasi, sehingga permasalahan yang timbul di bidang perdagangan akan semakin kompleks. Perubahan pola perdagangan internasional ini pada akhirnya akan membuat persaingan pasar semakin kompetitif. Di samping itu, pola perdagangan akan berubah pada konteks *Borderless World*, dengan kata lain liberalisasi perdagangan dan investasi yang membuat *barriers* atas perdagangan menjadi semakin dihindari.

Untuk itu, kebijakan Pemerintah melalui Undang-Undang nomor 17 tahun 2006 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 10 tahun 1995 tentang Kepabeanan yang telah disahkan pada tanggal 15 Nopember 2006 dan berlaku secara efektif pada tanggal 1 April 2007 dan Undang-Undang nomor 39 tahun 2007 tentang Perubahan atas Undang-Undang nomor 11 tahun 1995 tentang Cukai yang telah disahkan pada tanggal 15 Agustus 2007, jelas merupakan langkah antisipatif yang menyentuh dimensi strategi, substantif, dan esensial di bidang perdagangan, serta diharapkan mampu menghadapi tantangan di era perdagangan bebas.

Pemberlakuan Undang-Undang nomor 17 tahun 2006 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 10 tahun 1995 tentang Kepabeanan dan Undang-Undang nomor 39 tahun 2007 tentang perubahan atas Undang-Undang nomor 11 tahun 1995 tentang Cukai juga telah memberikan konsekuensi logis bagi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) berupa kewenangan yang semakin besar sebagai institusi pemerintah untuk memainkan perannya sesuai dengan ruang lingkup tugas dan fungsi yang diperankan. Kewenangan yang semakin besar ini pada dasarnya merupakan keinginan dari para pengguna jasa internasional (termasuk dengan tidak berlakunya lagi pemeriksaan pra-pengapalan atau *pre-shipment inspection* oleh PT. Surveyor Indonesia, dan sepenuhnya dikembalikan kepada DJBC), yang berarti bahwa kewenangan *Customs* yang universal, serta merupakan konsekuensi logis atas keikutsertaan Indonesia dalam meratifikasi GATT (*General Agreement on Tariff and Trade*), AFTA (*ASEAN Free Trade Agreement*), APEC (*Asia-Pacific Economic Cooperation*), dan lain-lain.

Berbagai langkah persiapan terus dilakukan dengan tetap mempertimbangkan kerangka acuan yang diinginkan oleh ICC (*International Chamber of Commerce*) yang pada dasarnya mengajukan kriteria-kriteria yang sebaiknya dimiliki oleh *Custom* yang sifatnya modern. Dengan beralihnya fungsi dan misi dari *Tax Collector* menjadi *Trade Facilitator*, maka sebagai institusi global, peran DJBC bagi masa kini maupun masa depan harus mampu memberikan *save time, save cost, safety, dan simple*. Semua ciri tersebut harus menjadi bagian yang integral dari sistem dan prosedur kepabeanan dan cukai, jika DJBC ingin berperan dalam upaya pembangunan ekonomi secara umum dalam era persaingan yang semakin tajam, era liberalisasi perdagangan dan investasi serta globalisasi dalam arti seluas-luasnya. Sejalan dengan hal tersebut, semakin beragamnya sentra-sentra pelayanan baik dari segi perlindungan terhadap *Intellectual Property Rights*, anti dumping, anti subsidi, *self Assessment*, maka secara ringkas peran DJBC diharapkan dapat *do more with less cost* (berbuat lebih banyak dengan biaya lebih rendah). DJBC juga

dituntut untuk melakukan pelayanan yang *time sensitive, predictable, available* pada saat dibutuhkan dan *adjustable*. Kerangka dasar totalitas pelayanan tersebut bersumber pada fenomena *speed* dan *flexibility* sebagai formula penting. Hal yang terpenting adalah bagaimana mengubah visi masa lalu yang amat dominan bahwa *revenue collection* dan *law enforcement* akan selalu mengakibatkan terhambatnya arus barang sehingga akan menimbulkan *High Cost Economy* yang pada konsekuensi selanjutnya mengakibatkan produk-produk dalam negeri tidak mampu bersaing di area perdagangan internasional. Selain itu, perlu juga diketahui bahwa *business operation* akan semakin tergantung pada *performance customs* di manapun. Efisiensi usaha mereka juga bergantung pada mutu dan kecepatan pelayanan *custom*. Kegagalan bea dan cukai dalam menekan *High Cost Economy* tidak saja akan mengakibatkan kegagalan ekonomi Indonesia untuk menjerat *opportunity*, mengubah keuntungan komparatif menjadi keuntungan kompetitif, tetapi juga secara substansial dapat mengakibatkan larinya para investor yang semula akan melakukan investasinya di Indonesia dengan segala implikasi ekonomis negatif lainnya. Keinginan dan tuntutan dari para pengguna jasa internasional tersebut adalah syarat mutlak yang harus dipenuhi, dan sudah menjadi kewajiban moral bagi DJBC untuk melakukan berbagai perubahan yang cukup mendasar, baik dari segi penyempurnaan organisasi dan tata laksana DJBC, simplifikasi dan sekaligus transparansi sistem dan prosedur Kepabeanan dan Cukai, serta pengembangan kualitas sumber daya manusia, sehingga diharapkan nantinya terdapat suatu keselarasan dengan jiwa dan kepentingan dari Undang-Undang Kepabeanan dan Undang-Undang Cukai itu sendiri.

Sebagai produk hukum nasional yang berlandaskan Pancasila dan UUD 1945, maka bentuk Undang-Undang Kepabeanan dan Cukai yang bersifat proaktif dan antisipatif ini sangatlah sederhana namun memiliki jangkauan yang lebih luas dalam mengantisipasi perkembangan perdagangan internasional. Hal-hal baru berupa kemudahan di bidang kepabeanan juga diatur, seperti penerapan *system self assessment* dan *Post entry* audit yang merupakan *back up system* atas *system self assessment*. Post audit yang tidak lain bertujuan untuk mengetahui tingkat kepatuhan dari para pengguna jasa, ternyata juga mampu berperan ganda yaitu mengoptimalkan penerimaan Negara dan meningkatkan kelancaran arus barang. Di samping itu, untuk memberikan alternatif kepada para pengguna jasa dalam penyerahan pemberitahuan pabean, diterapkan pula EDI-system atau yang lebih dikenal dengan *Electronic Data Interchange*. Adanya kemudahan-kemudahan di bidang kepabeanan ini juga telah menunjukkan kesungguhan DJBC untuk benar-benar serius dalam melakukan reposisi peran dan fungsinya dalam meningkatkan kualitas-kualitas pelayanan, khususnya kepada para pengguna jasa kepabeanan. Pelaksanaan pembangunan nasional telah menghasilkan perkembangan yang pesat dalam kehidupan nasional, khususnya di bidang perekonomian, termasuk bentuk-bentuk dan praktik penyelenggaraan kegiatan perdagangan internasional.

Mengingat begitu pentingnya peran dari Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, maka penulis tertarik untuk meneliti dan mempelajari lebih jauh mengenai kinerja dari pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Barat ditinjau dari aspek yang mempengaruhi kinerja tersebut yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi para pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Barat. Sebagai bahan pendukung dalam penelitian ini, berikut ini adalah data mengenai para pegawai di Kantor Wilayah DJBC Jawa Barat.

## 2. Dasar Teori

### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia, menurut Mangkunegara [14] adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai keperluan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya.

### 2.2 Kinerja

Berdasarkan kajian etimologi, istilah kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara [14] bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Mangkunegara [14] menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

### 2.3 Kepemimpinan

Menurut Pamudji[21] bahwa kepemimpinan berasal dari kata dasar pimpin yang artinya bimbing/tuntun. Dari kata pimpin lahir kata kerja memimpin yang artinya membimbing atau menuntun dan kata benda pemimpin yaitu orang yang membimbing atau menuntun”. Kemudian, Siswanto [28] menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sifat dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama, sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis dengan pertimbangan aspek efisien dan efektif untuk mencapai tingkat produktivitas kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan.

### 2.4 Motivasi

Motivasi dapat dipandang sebagai bagian integral dari administrasi kepegawaian dalam rangka pembinaan, pengembangan dan pengarahan pegawai dalam suatu organisasi. Sebagaimana diketahui bahwa manusia merupakan unsur terpenting dalam kelancaran jalannya administrasi dan manajemen, maka masalah yang berhubungan dengan motivasi perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari setiap orang yang berkepentingan untuk keberhasilan organisasi.

Masalah-masalah yang timbul dalam organisasi sebagian besar bersumber dari unsur manusia yang dilatarbelakangi oleh adanya berbagai kebutuhan manusia. Adanya kebutuhan manusia inilah yang menjadi dorongan dan merupakan unsur penggerak yang sangat kuat dalam diri manusia untuk bertindak mencapai keinginan atas kebutuhannya itu, dorongan ini dalam istilah manajemen kepegawaian disebut motivasi.

Bernard Berelson dan Gary A. Sainer [32] menyatakan bahwa motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan/gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan/mengurangi ketidak seimbangan.

### 2.5 Variabel Penelitian

- a. Variabel Endogen : Gaya Kepemimpinan dan Motivasi
- b. Variabel Eksogen : Kinerja

### 2.6 Sampel dan Teknik Pengumpulan Data

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, Sugiyono [29]. Penelitian ini menggunakan populasi karyawan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kantor Wilayah Jawa Barat yang berjumlah 96 orang. Penelitian ini menggunakan sampel total karena jumlah populasi yang ada tidak lebih dari 100 orang. Oleh karena itu sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan sampel total, yaitu seluruh karyawan pada DJBC Kanwil Jawa Barat yang pada saat pengumpulan data hadir.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan data primer dan data sekunder, dengan penjelasan sebagai berikut:

#### a) Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh melalui serangkaian kegiatan yang berupa observasi, wawancara ataupun penyebaran kuesioner Iskandar [11]. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari wawancara dan penyebaran kuesioner kepada responden yaitu karyawan di Kantor Wilayah Jawa Barat Dirjen Bea dan Cukai.

#### b) Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui pengumpulan atau pengolahan data yang bersifat studi dokumentasi berupa penelaah terhadap dokumen pribadi, resmi kelembagaan, referensi-referensi atau peraturan (literatur laporan, tulisan dan lain-lain yang memiliki relevansi dengan fokus permasalahan penelitian). Sumber data sekunder dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan bahkan untuk meramalkan tentang masalah penelitian Iskandar[11]. Dalam penelitian ini, data sekunder yang diperoleh berupa dokumen-dokumen serta literatur pada Kantor Wilayah Jawa Barat Dirjen Bea dan Cukai yang memiliki relevansi dengan fokus permasalahan penelitian.

## 2.7 Analisis Data

### 1. Uji Validitas

Menurut Suliyanto [30] “validitas merupakan sebuah alat ukur yang ditunjukkan dari kemampuannya mengukur apa yang seharusnya diukur”. Penelitian dikatakan valid apabila instrumen tersebut benar-benar mampu mengukur besarnya nilai variabel yang diteliti.

Adapun formula *Product Moment* yaitu :

$$r = \frac{n \cdot \sum XY - \sum X \cdot \sum Y}{\sqrt{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2} \cdot \sqrt{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan:

r : Koefisien korelasi *Product Moment* antara butir instrumen yang akan digunakan dengan skor semua butir dalam variabel yang bersangkutan.

N : Jumlah responden

X : Jumlah skor butir instrumen yang akan digunakan

Y : Jumlah skor semua butir instrumen dalam variabel tersebut.

Langkah kerja yang dapat dilakukan dalam rangka mengukur validitas instrumen penelitian adalah sebagai berikut:

1. Menyebarkan instrumen yang akan diuji validitasnya.
2. Mengumpulkan data hasil uji coba instrumen.
3. Memeriksa kelengkapan data, untuk memastikan lengkap tidaknya lembaran data yang terkumpul. Termasuk didalamnya memeriksa kelengkapan pengisian item angket.
4. Membuat tabel pembantuan untuk menempatkan skor-skor pada item yang diperoleh. Dilakukan dengan mempermudah perhitungan atau pengolahan data selanjutnya.
5. Memberikan/menempatkan skor terhadap item-item yang sudah diisi pada tabel pembantu.
6. Menghitung nilai koefisien korelasi *Product Moment* untuk setiap butir item angket dari skor-skor yang diperoleh.
7. Menentukan nilai tabel koefisien pada derajat bebas (db) = n-2.
8. Membuat kesimpulan, Pengujian validitas dilakukan terhadap 30 responden (N = 30) dengan taraf signifikan 5% ( $\alpha = 0.05$ ) sehingga didapat nilai r tabel 0.361 dengan cara membandingkan nilai hitung r dan nilai tabel r. Kriterianya jika nilai hitung r lebih besar (>) dari nilai tabel r, maka item instrumen dinyatakan valid. Begitu juga, apabila nilai hitung r lebih kecil (<) dari nilai tabel r, maka item instrumen dinyatakan tidak valid.

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kesahihan setiap item pernyataan dalam mengukur variabelnya. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing pernyataan item yang ditujukan kepada responden dengan total skor untuk seluruh item. Teknik korelasi yang digunakan untuk menguji validitas butir pernyataan dalam penelitian ini adalah korelasi *pearson product moment*. Apabila nilai koefisien korelasi butir item pernyataan yang sedang diuji lebih besar dari 0,361 (N = 30), maka dapat disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut merupakan konstruksi (*construct*) yang valid.

### 2. Uji Reabilitas

Menurut Suliyanto [31], reliabilitas pada dasarnya adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Jika hasil pengukuran yang dilakukan secara berulang relatif sama maka pengukuran tersebut dianggap memiliki tingkat reliabilitas yang baik. Menurut Muhidin dan Abdurahman [15], suatu instrumen dapat dikatakan reliabel jika pengukurannya konsisten dan cermat akurat. Jadi uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi dari instrumen sebagai alat ukur, sehingga hasil suatu pengukuran dapat dipercaya.

Adapun formula yang dipergunakan untuk menguji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini adalah koefisien *Alfa Cronbach* Muhidin dan Abdurahman [15], yaitu:

$$\alpha = \frac{k \cdot r}{1 + (k - 1)r}$$

keterangan :

$\alpha$  = Koefisien keandalan alat ukur

r = Koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = Jumlah variabel manifes yang membentuk variabel

Untuk melihat tingkat reliabilitas ini, peneliti menggunakan program SPSS 17 dimana SPSS akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas. Keandalan pengukuran Alfa Cronbach's:

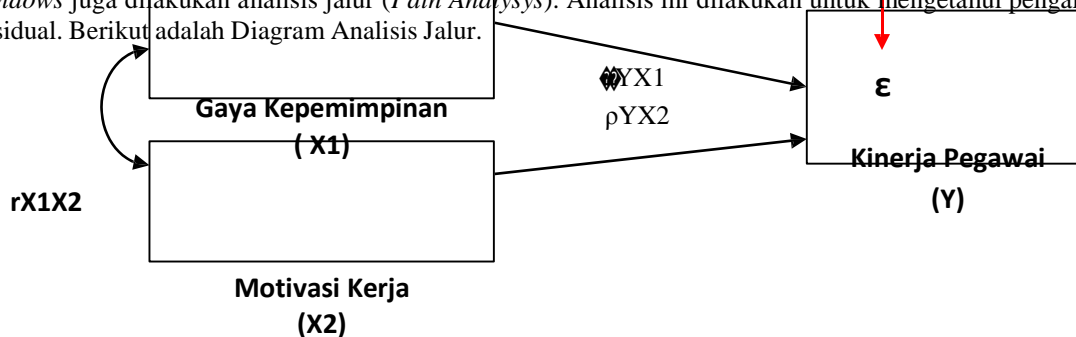
- a. 1,00 – 0,80 = Baik
- b. 0,70 – 0,60 = Bisa diterima
- c. <0,60 = Buruk

Langkah kerja yang dapat dilakukan dalam rangka mengukur reliabilitas instrumen penelitian adalah sebagai berikut:

1. Menyebarkan instrumen yang akan di uji reliabilitasnya.
2. Mengumpulkan data hasil uji coba instrumen.
3. Memeriksa kelengkapan data, untuk memastikan lengkap tidaknya lembaran data yang terkumpul. Termasuk didalamnya memeriksa kelengkapan pengisian item angket.
4. Membuat tabel pembantu untuk menempatkan skor-skor pada item yang diperoleh.
5. Memberikan/menempatkan skor terhadap item-item yang sudah diisi responden pada tabel pembantu.
6. Menghitung nilai varians masing-masing item dan varians total.
7. Menghitung nilai koefisien Alfa.
8. Membuat kesimpulan. Dengan cara membandingkan nilai hitung r dan nilai tabel r. Kriterianya jika nilai hitung r lebih besar (>) dari nilai tabel r, maka instrumen dikatakan reliabel. Begitu juga apabila nilai hitung r lebih kecil (<) dari nilai tabel r, maka instrumen dikatakan tidak reliabel.

### 2.8 Analisis Jalur

Untuk mengetahui pengaruh dari Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y) maka teknis analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur. Selanjutnya dengan menggunakan bantuan Program SPSS for Windows juga dilakukan analisis jalur (Path Analysis). Analisis ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh parsial dan residual. Berikut adalah Diagram Analisis Jalur.



**Gambar 4.2.**  
**Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi**  
**terhadap Kinerja**

Dari persamaan jalur diatas, dibuat model persamaan structural sebagai berikut

$$Y = \rho_{yx1} + \rho_{yx2} + \rho_Y \epsilon$$

Keterangan :

- X<sub>1</sub> = Gaya Kepemimpinan (variabel bebas)
- X<sub>2</sub> = Motivasi kerja (variabel bebas)
- Y = Kinerja pegawai (variabel terikat)
- ρ<sub>YX1</sub> = Koefisien Jalur dari X<sub>1</sub> terhadap Y
- ρ<sub>YX2</sub> = Koefisien Jalur dari X<sub>2</sub> terhadap Y
- r<sub>x1x2</sub> = Korelasi X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub>
- ε = Variabel Epsilon/residu yaitu variable di luar X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> yang mempengaruhi Y

### 3. Pembahasan

#### 3.1 Analisis Korelasi Antar Variabel

Tabel 4.35  
Hasil Perhitungan Korelasi

|                          |                     | Gaya Kepemimpinan | Motivasi | Kinerja  |
|--------------------------|---------------------|-------------------|----------|----------|
| <b>Gaya Kepemimpinan</b> | Pearson Correlation | 1                 | ,678(**) | ,742(**) |
|                          | Sig. (2-tailed)     |                   | ,000     | ,000     |
|                          | N                   | 97                | 97       | 97       |
| <b>Motivasi</b>          | Pearson Correlation | ,678(**)          | 1        | ,778(**) |
|                          | Sig. (2-tailed)     | ,000              |          | ,000     |
|                          | N                   | 97                | 97       | 97       |
| <b>Kinerja</b>           | Pearson Correlation | ,742(**)          | ,778(**) | 1        |
|                          | Sig. (2-tailed)     | ,000              | ,000     |          |
|                          | N                   | 97                | 97       | 97       |

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

Dari tabel di atas dapat dijelaskan, bahwa:

1. Hubungan antara variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dengan Motivasi (X<sub>2</sub>) didapat nilai sebesar **0,678** Sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (korelasi), mempunyai tingkat hubungan yang sangat rendah dan searah karena nilainya positif. Korelasi X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> signifikan karena angka signifikansi 0,000 lebih kecil dari pada 0,01. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila Gaya Kepemimpinan naik sebesar satu satuan, maka diikuti dengan kenaikan besaran Motivasi sebesar **0,678** satuan.

**Hasil Uji Normalitas  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                          |                | Unstandardized Residual |
|--------------------------|----------------|-------------------------|
| N                        |                | 97                      |
| Normal Parameters(a,b)   | Mean           | .0000000                |
|                          | Std. Deviation | 4.06593246              |
| Most Extreme Differences | Absolute       | .075                    |
|                          | Positive       | .048                    |
|                          | Negative       | -.075                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z     |                | .736                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)   |                | .650                    |

a Test distribution is Normal.  
b Calculated from data.

**Hasil Uji R Square**

| Model | R       | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|---------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .831(a) | .691     | .685              | 4.10896                    |

Predictors: (Constant), Motivasi , Gaya Kepemimpinan

Dari Tabel diatas dapat disimpulkan bahwa R square **0.691** adalah nilai total pengaruh variabel x1 dan x2, di dalam analisis jalur biasa disebut Koefisien Determinasi (KD). Maka untuk mencari Variabel Epsilon (residu) bisa dengan cara  $(1-R \text{ square}) = 1-0.691 = 0.309$ , maka Variabel Epsilon untuk penelitian ini  $\epsilon = 0.309$ .

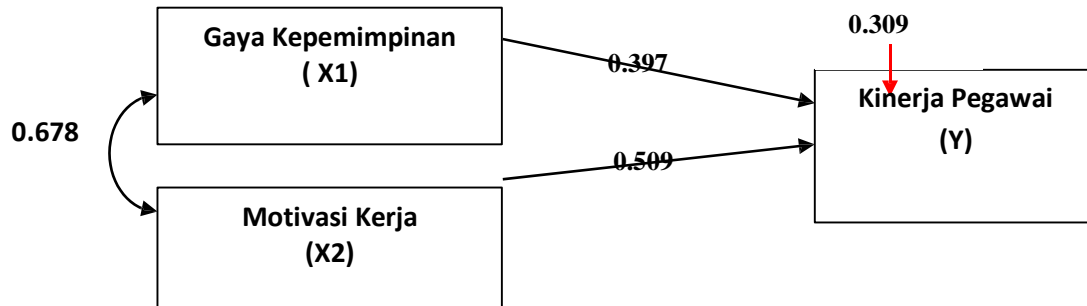
**Coefficients(a)**

| Model             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. |
|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant)      | -4.794                      | 2.129      |                           | -2.252 | .027 |
| Gaya Kepemimpinan | .515                        | .101       | .397                      | 5.094  | .000 |
| Motivasi          | .610                        | .093       | .509                      | 6.536  | .000 |

Dependent Variable: Kinerja

Dari tabel diatas didapatkan bahwa Koefisien Jalur untuk Variable Gaya Kepemimpinan adalah **0.397** dan Koefisien Jalur untuk Variabel Motivasi Kerja adalah **0.509**. Berikut adalah Diagram Jalur yang telah disesuaikan.





Persamaan structural diagram diatas adalah sebagai berikut :

$$Y = 0.397X1 + 0.509X2 + 0.309$$

1) Pengaruh X1

a. Pengaruh Langsung

$$\begin{aligned}
 &= \rho_{YX1} \times \rho_{YX1} \\
 &= 0.397 \times 0.397 \\
 &= 15,76\%
 \end{aligned}$$

b. Pengaruh tidak langsung terhadap Y melalui X2

$$\begin{aligned}
 &= \rho_{YX1} \times \rho_{YX2} \times r_{X1X2} \\
 &= 0.397 \times 0.509 \times 0.678 \\
 &= 13.7\%
 \end{aligned}$$

2) Pengaruh X2

a. Pengaruh Langsung

$$\begin{aligned}
 &= \rho_{YX2} \times \rho_{YX2} \\
 &= 0.509 \times 0.509 \\
 &= 25.95\%
 \end{aligned}$$

b. Pengaruh tidak langsung terhadap Y melalui X1

$$\begin{aligned}
 &= \rho_{YX2} \times \rho_{YX1} \times r_{X1X2} \\
 &= 0.509 \times 0.397 \times 0.678 \\
 &= 13.7\%
 \end{aligned}$$

### Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung

#### Variabel bebas terhadap variabel terikat

| Variabel                     | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung |                |        | Total Pengaruh |
|------------------------------|-------------------|-------------------------|----------------|--------|----------------|
|                              |                   | X <sub>1</sub>          | X <sub>2</sub> | Total  |                |
| Gaya Kepemimpinan            | 15,76%            | -                       | 13,70%         | 13,70% | 29,50%         |
| Motivasi Kerja               | 25,95%            | 13,70%                  | -              | 13,70% | 39,60%         |
| <b>Total Pengaruh X Ke Y</b> |                   |                         |                |        | <b>69,12%</b>  |

Sumber : Hasil perhitungan

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) mempunyai pengaruh langsung sebesar 15,76%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Motivasi (X<sub>2</sub>) sebesar 13,70%, dan total pengaruhnya adalah sebesar 29,50%.

Variabel Motivasi (X<sub>2</sub>) mempunyai pengaruh langsung sebesar 25,95%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) sebesar 13,70%, sehingga total pengaruhnya sebesar 39,60%.

Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Motivasi (X<sub>2</sub>), dan Kinerja (Y) dalam menentukan variasi 0 (Y) adalah sebesar **69,12%**.

Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi kinerja di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Barat ditunjukkan oleh nilai  $PyC = 0,309$  atau sebesar 30,88%. Variabel lain dimaksud seperti lingkungan kerja, kompensasi, budaya organisasi, komunikasi dan lain sebagainya namun tidak diteliti dalam penelitian ini.

### DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh Jilid Satu*. Jakarta: Indeks.
- Ermaya, Suradinata (2007) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Cv Armico.
- Effendy, Onong Uchyana (2003) *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Cetakan Kesembilan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Flippo, Edwin B. (1995) *Manajemen Personalialia*. Penerjemah: Mohamad Mas'ud. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19 (edisi kelima.)* Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., dan Donnelly, J.Jr. (1984). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Edisi Keempat. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardoso (1995) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Ando Offset.
- Handoko, T. Hani. (2010). *Manajemen Personalialia & Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta. PT. Bumi Aksara.
- Herijanto Tjipto Priyono (2004) *Kedudukan Birokrasi Dan Revormasi Ekonomi Pemikiran Dan GagasanMasa Depan Pembangunan*, Cetakan Pertama Januari 2004 Diterbitkan oleh PT. RINEKACIPTA, Jakarta
- Iskandar, (2008) *Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial (Kuantitatif dan Kualitatif)*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Kartono, Kartini. (2005), *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu*. Jakarta: Rajawali Press
- Maman Abdurahman, Sambah Ali Muhidin. (2007). *Dasar-Dasar Metode Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Pustaka Setia.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Rineka Cipta
- ..... (2007). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung. Refika Aditama.
- Martoyo, Susilo. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Keempat*. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moekijat (2005) *Pengantar Manajemen Kepegawaian*. Bandung: Penerbit Alumni
- Nawawi, H. Hadari. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Newstrom, John W. (2011). *Organizational Behavior Human Behavior at Work, Thirteenth Edition*. Singapore: McGraw-Hill
- Riduwan. (2009). *Pengantar Statistika Sosial*. Bandung: Alfabeta.
- Nitiseminto, Alex S. (1990) *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pamudji, S. (2004) *Kepemimpinan Pemerintahan Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Rivai, Veithzal, 2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Rivai, Harif, A. (2001) *Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Keluar*. Tesis, Universitas Gajah Mada Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Tinothy A. (2008). *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua Belas*. Jakarta: Salemba Empat.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Setiawan, Nugroho (2008), "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Obyek Wisata Taman Kyai Langgeng, Kota Magelang Jawa Tengah", Graduate Program of Management and Business – Bogor Agricultural University (MB IPB)

- Siagian, Sondang P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Siswanto (2005) *Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sugiyono (2010) *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- ..... (2012). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sukarso, Sosro, Agus, Putong, Iskandar, hidayat, dan Cecep. 2010. *Teori Kepemimpinan* Edisi Pertama. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Suliyanto, 2006. *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Suwatno. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Alfabeta.
- Toha, M. (2003) *Perilaku Berorganisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Tjiharjadi, Semuil (2010) *To Be A Greet Leader*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Umar, Husein. (2008). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis, Edisi Kedua*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Winardi (2001) *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Bandung: PT Bumi Aksara.
- Yulk, Gary. (2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Kelima*. Alih Bahasa: Budi Suprianto. Jakarta: Indeks.