

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA APARAT DESA
DI KECAMATAN MANDUAMAS KABUPATEN
TAPANULI TENGAH**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

HERMAN SUWITO

NIM. 015544744

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2012**

ABSTRACT

The Influence of style the government motivation and work discipline to the member of village officials in the District Manduamas of Central Tapanuli.

Herman Suwito
Universitas Terbuka
hrsuit@yahoo.co.id

Keywords: Leadership styles, Motivation, Discipline and Performance Officials Work.

Leadership is a critical element in doing the organization. Basicly, every leader have different behaviour in the lead called leadership style. Good leadership will make a high motivation in each of his subordinates and with discipline and high commitment so will improve the performance of organization.

The research was doing to the official of village district Manduamas to answer the problem, to test and analyze the influence of leadership style, motivation on the performance of village officials in the District Manduamas of Central Tapanuli. The data was collected by distributing questionnaires as the primary means of collecting data related to a common data through statistical methods.

The number of respondents were 45 (forty five) people scattered on the 9 (nine) villages. The data in this study using SPSS version 17. Sampling technique used is the census methods and techniques of testing data used in this research include test validity with factor analysis, reliability testing with Cronbach Alpha. Classical assumption test and multiple linear regression analysis, to test and prove the hypothesis of the study. The result of analysis showed that the leadership style make the positive effect to the employee performance. Motivation has a positive effect on employee performance and discipline of work has a positive effect on the performance of employees.

ABSTRAK

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Aparat Desa di Kecamatan Manduamas Kabupaten Tapanuli Tengah

Herman Suwito
Universitas Terbuka
hrswit@yahoo.co.id

Kata Kunci: Gaya kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kinerja Aparat.

Kepemimpinan merupakan unsur yang penting dalam menjalankan roda organisasi. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin yang disebut dengan gaya kepemimpinan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik akan menciptakan motivasi yang tinggi dalam setiap bawahannya dan dengan disiplin serta komitmen yang tinggi sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri.

Penelitian ini dilakukan pada aparat desa se- Kecamatan Manduamas untuk menjawab permasalahan, bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja aparat desa di Kecamatan Manduamas Kabupaten Tapanuli Tengah Propinsi Sumatera Utara. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan daftar pertanyaan sebagai alat pengumpulan data yang utama yang terkait dengan data umum melalui metode statistik.

Adapun jumlah responden sebanyak 45 (empat puluh lima) orang yang tersebar pada 9 (sembilan) desa. Data pada penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 17. Teknik sampling yang dipakai adalah metode sensus dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan Alpha Cronbach. Uji asumsi klasik dan analisis regresi linier berganda, untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

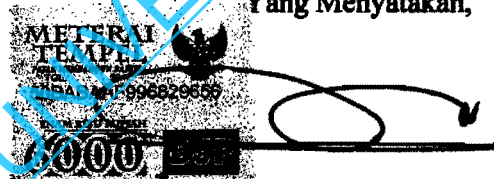
Tugas Akhir Program Magister yang berjudul :

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Aparat Desa di
Kecamatan Manduamas Kabupaten Tapanuli Tengah, adalah hasil karya saya
sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

**Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat),
maka saya bersedia menerima sanksi akademik.**

Medan, 14 Juli 2012

Yang Menyatakan,

A handwritten signature in black ink is written over a rectangular stamp. The stamp contains the text 'METRAI TERBUKA' at the top, a Garuda emblem in the center, and the number '0000000000' at the bottom. The signature is a cursive-style name that appears to be 'HERMAN SUWITO'.

**HERMAN SUWITO
NIM : 015544744**

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)**

Judul TAPM : **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparat Desa di Kecamatan Manduamas Kabupaten Tapanuli Tengah**

Penyusun TAPM : **HERMAN SUWITO**

NIM : **015544744**

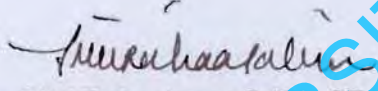
Program Study : **Magister Manajemen**

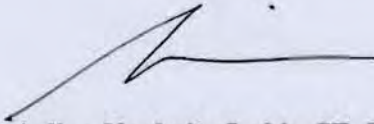
Hari/Tanggal : **Sabtu, 14 Juli 2012**

Menyetujui:

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Dr. Sitti Raha Agoes Salim, SE, M.Sc

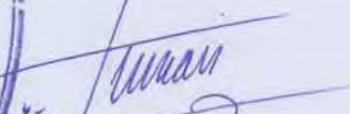

Dr. Arlina Nurbaity Lubis, SE, MBA

Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu/Program
Magister Manajemen

Direktur Program Pascasarjana


Maya Maria, SE, MM
NIP : 197205011999032003


Sueiani, M.Sc, Ph.d
NIP : 195202131985032001



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

P E N G E S A H A N

N a m a : **HERMAN SUWITO**
N I M : 015544744
Program Studi : Magister Manajemen
Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Aparat Desa di Kecamatan Manduamas Kabupaten Tapanuli Tengah

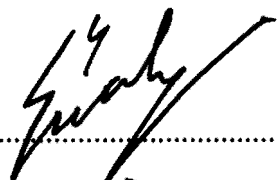
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka pada :

Hari, tanggal : Sabtu, 14 Juli 2012
Waktu : 16.30. – 18.00 WIB
Dan Telah Dinyatakan : **L U L U S**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Dr. Asnah Said, M.Pd


.....

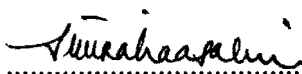
Penguji Ahli

Dr. Chairy, MM


.....

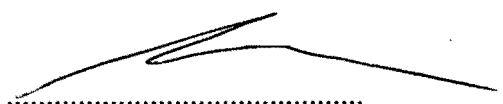
Pembimbing I

Dr. Sitti Raha Agoes Salim, SE, MSc


.....

Pembimbing II

Dr. Arlina Nurbaity Lubis, SE, MBA


.....

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Robbil 'Alamin, Puji Syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister dengan tepat waktu. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka, dengan judul **“ Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Aparat Desa di Kecamatan Manduamas Kabupaten Tapanuli Tengah”**.

Selama proses penyusunan skripsi ini penulis mendapatkan bimbingan, arahan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Suciati, M.Sc, Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
2. Ibu Maya Maria, SE, M.M, selaku Ketua Bidang Ilmu/Program Magister Manajemen Universitas Terbuka;
3. Ibu Dr. Asnah Said, M.Pd, selaku Kepala UPBJJ UT Medan dan juga selaku Ketua Komisi Penguji;
4. Bapak Dr. Chairy, MM, selaku Penguji Ahli;
5. Ibu Dr. Sitti Raha Agoes Salim, SE, MSc, selaku dosen pembimbing I dan Ibu Dr. Arlina Nurbaity Lubis, SE, MBA, selaku dosen pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan Tugas Akhir Program Magister ini;

6. Camat Manduamas, yang berkenan memberikan ijin penelitian dan seluruh aparat desa di Kecamatan Manduamas Kabupaten Tapanuli Tengah;
7. Orangtua dan keluarga yang telah banyak memberikan dukungan materil dan moril sehingga tesis ini dapat selesai tepat pada waktunya;
8. Istriku dan Anak-anakku yang selalu memnerikan motivasi dan dorongan sehingga penulis dapat menyelesaikan TAPM ini dengan tepat waktu;
9. Para sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister ini.

Penulis menyadari sepenuhnya, tesis ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna. Namun harapan penulis semoga tesis ini bermanfaat kepada seluruh pembaca. Kiranya Allah SWT memberikan selalu memberikan Taufik dan Hidayah-NYA kepada kita semua. Amin

Medan, Juli 2012

Penulis,

HERMAN SUWITO

DAFTAR ISI

Halaman	
Abstrak	i
Lembar Persetujuan.....	ii
Lembar Pengesahan	iii
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	v
Daftar Gambar.....	vi
Daftar Tabel	viii
Daftar Lampiran	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah Penelitian.....	9
C. Tujuan penelitian	9
D. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Penelitian Terdahulu	12
B. Uraian Teoritis	12
1. Gaya Kepemimpinan.....	12
2. Motivasi	26
2.1. Teori Motivasi.....	28
3. Disiplin Kerja.....	33
4. Kinerja Aparat Desa	34
C. Hubungan Antar variabel.....	38
a. Hubungan antara Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.....	38
b. Hubungan antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	39
c. Hubungan antara Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	40
D. Kerangka Konseptual.....	40
E. Hipotesis	42
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian.....	43
B. Jenis Penelitian.....	43
C. Populasi dan Sampel	43
D. Sumber Data	44
E. Metode Pengumpulan Data	45
F. Identifikasi Variabel	45
G. Definisi Operasional Variabel.....	46
1. Kinerja.....	46
2. Gaya Kepemimpinan.....	48

3. Motivasi	48
4. Disiplin Kerja	49
H. Metode Analisis Data.....	53
I. Uji Validitas.....	54
J. Uji Reliabilitas.....	58
K. Metode Analisis Data	59
L. Analisis Regresi Linier Berganda	62
M. Pengujian Hipotesis	62
N. Lokasi dan waktu Penelitian	65
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	
A. Deskriptif Objek penelitian	66
1. Gambaran Umum	66
2. Identitas Responden	67
B. Deskriptif Data Penelitian	70
1. Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan	70
2. Deskriptif Variabel Motivasi	74
3. Deskriptif Variabel Disiplin kerja	78
4. Deskriptif Variabel Kinerja	80
C. Metode Analisis Data.....	83
1. Uji Multikolinieritas	83
2. Uji Heterokedastisitas	83
3. Uji Normalitas	86
4. Analisis Persamaan Regresi Linear Berganda	87
5. Pengujian hipotesis	88
a. Uji F (Pengujian hipotesis secara simultan)	88
b. Koefisien Determinasi (R^2)	89
c. Uji t (Uji Hipotesis Secara Parsial)	90
D. Pembahasan	93
BAB V Kesimpulan dan Saran	
A. Kesimpulan	97
B. Saran	97
DAFTAR PUSTAKA.....	99

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tingkat Kehadiran Aparat Desa Pada Rapat Koordinasi	4
Kecamatan Manduamas bulan Januari s.d. Mei 2012	
Tabel 2.1 Penelitian terdahulu	11
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	52
Tabel 3.2 Hasil Pengujian Validitas terhadap variabel gaya kepemimpinan.....	54
Tabel 3.3 Hasil Pengujian Validitas terhadap Variabel Motivasi	55
Tabel 3.4 Hasil Pengujian Validitas terhadap variabel disiplin kerja.....	55
Tabel 3.5 Hasil Pengujian Validitas terhadap variabel kinerja	56
Tabel 3.6 Hasil Pengujian Reliabilitas	57
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	66
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	67
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	68
Tabel 4.4 Tanggapan responden mengenai gaya kepemimpinan	69
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Mengenai Motivasi	73
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Mengenai Disiplin Kerja	74
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Aparat	78
Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinieritas	82
Tabel 4.9 Hasil analisis regresi linier berganda	85
Tabel 4.10 Hasil analisis regresi secara simultan.....	87
Tabel 4.11 Koefisien determinasi.....	88
Tabel 4.12 Hasil Uji t Secara Parsial.	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran.....	4
Gambar 2.1 Proses Kepemimpinan Jalur Tujuan.....	14
Gambar 4.1 Hasil Pengujian Heterokodasitas.....	83
Gambar 4.2 Hasil Pengujian Normalitas.....	84

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Daftar Pertanyaan
- Lampiran 2 : Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Kinerja
- Lampiran 3 : Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan
- Lampiran 4 : Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Disiplin
- Lampiran 5 : Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Motivasi Kerja
- Lampiran 6 : Hasil Uji Regresi berganda

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kecamatan Manduamas merupakan salah satu kecamatan di Kabupaten Tapanuli Tengah Propinsi Sumatera Utara dan merupakan pemekaran dari Kecamatan Barus. Merupakan pemekaran dari Kecamatan Barus dan dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 35 tahun 2992 tentang pembentukan/pemekaran wilayah kecamatan di Sumatera Utara dengan pusat Pemerintahan di kelurahan PO.Manduamas. Kecamatan Manduamas terdiri dari delapan Desa dengan luas wilayah 99,55 km² terletak di 02°01'LU – 02°18' LU dan 98°07' BT – 98°20' BT. Kecamatan Manduamas terdiri dari 8 (delapan) Desa yang dipimpin oleh seorang Kepala Desa. Dalam rangka penyelenggaraan tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan Kepala Desa selaku perangkat desa dibantu para sekretaris desa dan kepala urusan sehingga penyelenggaraan pelayanan umum berjalan optimal.

Dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2005 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan daerah disebutkan bahwa desa atau yang disebut dengan nama lain selanjutnya disebut desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam system Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Selanjutnya Undang-Undang nomor 8 Tahun 2005 tentang perubahan atas Undang-Undang

Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan daerah mengakui adanya otonomi yang dimiliki oleh desa dan kepada Desa dapat diberikan penugasan atau pendelegasian dari pemerintah ataupun pemerintah daerah untuk melaksanakan urusan pemerintahan tertentu.

Mencermati bahwa misi utama penyelenggaraan otonomi daerah dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat, menciptakan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, serta memberdayakan dan menciptakan ruang bagi masyarakat untuk berpartisipasi aktif dalam proses pembangunan, maka untuk mewujudkan misi tersebut, diperlukan daya dukung aparatur pemerintahan yang handal, cakap dan memiliki kompetensi untuk menyelesaikan berbagai tugas pokok dan fungsi yang dipercayakan kepada mereka. Daya dukung ini menjadi mungkin diwujudkan bilamana roda pemerintahan tersebut dikelola dan dilaksanakan oleh pemimpin yang mampu menjadi inspirator untuk mendorong motivasi sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerja pegawainya.

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktifitas manajemen berjalan dengan baik, organisasi harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi serta usaha untuk mengelola organisasi seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Agar dapat melaksanakan program diatas maka diperlukan pemerintahan yang dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja dan terutama tingkat prestasi guna meningkatkan pembangunan wilayahnya. Untuk itu diperlukan para aparat pemerintahan

yang memiliki disiplin kerja dan motivasi yang akan mengerahkan segenap potensinya, dimana seseorang belum tentu beredia untuk mengerahkan semua potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang optimal sehingga diperlukan adanya pendorong agar aparat desa mau menggunakan potensinya.

Melihat kenyataan tersebut, sudah saatnya pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk dapat mengembangkan sumber daya manusia agar lebih berprestasi dalam melaksanakan tugas pelayanan umum kepada masyarakat. Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota perusahaan. Organisasi membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan.

Kepemimpinan merupakan unsur penting di dalam sebuah organisasi, sebab tanpa adanya kepemimpinan dari seorang pemimpin maka suatu organisasi tersebut akan mengalami kemunduran. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya itu dipengaruhi oleh sifat

pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik akan menciptakan motivasi yang tinggi di dalam diri setiap bawahan, sehingga dengan motivasi tersebut akan timbul semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja dari bawahan.

Keberhasilan suatu kantor ditentukan oleh peran seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Untuk mewujudkan gaya kepemimpinan yang efektif diperlukan pimpinan yang berkualitas dan profesional yang mampu memotivasi bawahannya agar dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan organisasi. Kurangnya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan aparat, akan menyebabkan tingkat kinerja aparat rendah. Demikian halnya dengan kurangnya motivasi pegawai seperti tidak disiplin masuk kerja, malas-malasan dalam bekerja akan menyebabkan kinerja pegawai rendah. Motivasi memegang peranan penting karena motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Dalam mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat diperlukan sumber daya yang terampil dan handal. Berdasarkan pengamatan penulis terhadap kinerja aparat pemerintah Desa Kecamatan Manduamas terlihat bahwa kinerja pegawai masih belum optimal. Hal ini terlihat dari kualitas dan

kuantitas pelayanan yang diberikan dimana adanya keluhan dari masyarakat yang merasa dipersulit dalam proses penyelesaian administrasi, ketaatan didalam melaksanakan tugas, tingkat tanggung jawab didalam melaksanakan pekerjaan serta inisiatif dan prakarsa didalam melaksanakan tugas serta tidak berfungsinya dengan baik jalur komunikasi dengan instansi terkait dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi di desa.

Dalam penyelesaian administrasi seperti pembuatan Kartu Tanda Penduduk dan Kartu Keluarga sering mengalami kendala dan terkesan berlarut-larut. Biasanya penyelesaian KTP dan KK dapat diselesaikan selama 3 (tiga) hari, namun kenyataannya baru dapat diselesaikan 1 (satu) minggu. Berdasarkan informasi awal yang didapat oleh penulis bahwa keterlambatan urusan ini dikarenakan pencetakan KTP dan KK dilakukan di kantor Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Tapanuli Tengah di Pandan, dimana jarak kecamatan manduames ke ibukota kabupaten \pm 120 Km. Dalam hal ini gaya kepemimpinan berperan dalam meningkatkan kinerja. Selain itu dalam meningkatkan kinerjanya diperlukan motivasi dari atasan secara langsung.

Disamping itu tingkat kehadiran aparat pemerintah desa pada rapat yang diadakan di Kecamatan seperti Rapat Koordinasi Pemerintahan di Kecamatan yang dilaksanakan sekali dalam satu bulan masih rendah, yaitu 54 %, dengan berbagai alasan seperti ada acara keluarga, alasan kesehatan dan lain – lain seperti terlihat pada Tabel 1.1 :

Tabel 1.1
Tingkat Kehadiran Aparat Desa Pada Rapat Koordinasi
Kecamatan Manduamas bulan Januari s.d. Mei 2012

No.	Nama Desa	Kehadiran Aparat Desa	Persentase tingkat Kehadiran (%)
1.	Manduamas Lama	3 kali	50
2.	PO. Manduamas	4 kali	67
3.	Lae Monong	3 kali	50
4.	Tumba Ca	3 kali	50
5.	Tumba Jae	4 kali	67
6.	Pagaran Nauli	3 kali	50
7.	Sarma Nauli	4 kali	67
8.	Binjohara	2 kali	33
9.	Saragih	4 kali	67
	Rata - Rata		54

Sumber : Kantor Camat Manduamas

Kondisi ini harus mendapatkan perhatian dari pimpinan agar kinerja aparat semakin baik di masa mendatang. Salah satu faktor pendukung dalam menentukan keberhasilan roda pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan adalah bagaimana Gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Ada kecenderungan tidak berperannya pimpinan dalam mengkomunikasikan dan memberikan informasi serta memberikan petunjuk dalam pelaksanaan tugasnya. Gaya kepemimpinan akan cocok apabila tujuan organisasi telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno,2005).

Disamping itu motivasi sangat diperlukan dalam mewujudkan kinerja yang baik, mengingat pada dasarnya kinerja yang dimiliki seorang adalah merupakan suatu potensi, dimana seseorang tersebut belum tentu bersedia untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang

optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seseorang tersebut mau menggunakan seluruh potensinya. Daya dorong tersebut sering disebut sebagai motivasi. Motivasi sering diartikan sebagai pendorong agar seseorang melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya. Jadi motivasi dapat sebagai pendorong agar seorang mau mengerahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja.

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006). Salah satu syarat agar dapat ditumbuhkan dalam lingkungan kerja adalah adanya pembagian kerja yang tuntas sampai kepada pegawai yang paling bawah sehingga setiap orang tahu dengan sadar apa tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang diisyaratkan dan kepada siapa mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan itu (Setyawan dan Waridin, 2006). Untuk itu disiplin harus ditumbuh kembangkan agar tumbuh pula ketertiban dan efisiensi. Tanpa adanya disiplin yang baik, jangan harap akan dapat diwujudkan adanya sosok pemimpin atau karyawan ideal sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat dan perusahaan.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu upaya untuk meningkatkan kinerja aparat merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Peranan dan eksistensi aparat desa sebagai unsur utama dalam penyelenggaraan Pemerintahan di daerah juga dituntut mampu memahami kondisi objektif lingkungan masyarakatnya. Aparat Desa diharapkan mampu mewujudkan harapan masyarakat akan terjadinya perubahan pelayanan publik yang lebih adil, netral, professional, efisien, efektif, produktif dan transparan.

Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2002). Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan organisasi telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005).

Dengan mengidentifikasi dan meneliti berbagai faktor, diharapkan diperoleh gambaran tentang hal-hal yang berhubungan dengan peningkatan kinerja Aparat Desa di Kecamatan Manduamas. Penelitian ini mencoba melakukan kajian faktor-faktor tersebut sehingga akan didapatkan hasil pengaruh gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja dalam meningkatkan kinerja Aparat Desa di Kecamatan Manduamas.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, pemikiran bagaimana keseluruhan faktor tersebut saling berkesinambungan sehingga mempengaruhi kinerja aparat desa sehingga perlu dilakukan penelitian dengan judul: "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Aparat Desa di

Kecamatan Manduamas Kabupaten Tapanuli Tengah”.

B. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan permasalahan tersebut maka dirumuskan suatu pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja aparat desa di kecamatan manduamas ?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja aparat desa di kecamatan manduamas ?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja aparat desa di kecamatan manduamas ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai pada penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Aparat Desa di Kecamatan Manduamas
2. Menganalisis pengaruh Motivasi terhadap kinerja Aparat Desa di Kecamatan Manduamas.
3. Menganalisis pengaruh Disiplin terhadap kinerja Aparat Desa di Kecamatan Manduamas.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Pemerintah Kecamatan Manduamas, sebagai bahan masukan dan pemikiran untuk mengambil langkah yang tepat dalam upaya meningkatkan kinerja aparat.

2. Bagi peneliti, untuk menambah pengetahuan dan wawasan kepada peneliti di bidang sumber daya manusia khususnya mengenai peningkatan kinerja Aparat Desa di Kecamatan.
3. Bagi peneliti selanjutnya, sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian yang sama di masa mendatang.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti mengenai gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin diantaranya adalah sebagaimana tercantum dalam tabel berikut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO.	PENELITI	JUDUL	METODE	HASIL PENELITIAN
1.	Muslim (2004)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai Politehnik Negeri Lhokseumawe	- Populasi = 161 Org - Sampel = 60 org - Wawancara dan kuesioner - Metode analisis data yg digunakan adalah analisis regresi linear berganda	Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja secara serempak dan parsial berpengaruh terhadap Kinerja pegawai Politehnik Negeri Lhokseumawe
2.	Nursiah (2004)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Indosat Divisi regional Barat Medan	- Populasi = 71 Org - Sampel = 60 org - Wawancara dan kuesioner - Metode analisis data yg digunakan adalah analisis regresi linear berganda	- Secara serempak dan parsial Gaya kepemimpinan dan Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Indosat Divisi regional Barat Medan - Secara parsial Gaya kepemimpinan dan Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Indosat Divisi regional Barat Medan
3.	Murdiyanto (2006)	Pengaruh Prilaku Pemimpin dan Pemberian Penghargaan terhadap Kinerja Guru SMAN 1 Plus Matauli Pandan	- Populasi = 55 Org - Sensus - Wawancara dan kuesioner - Metode analisis data yg digunakan adalah analisis regresi linear berganda	- Perilaku pemimpin dan pemberian penghargaan secara signifikan berpengaruh Kinerja Guru SMAN 1 Plus Matauli Pandan - Pemberian penghargaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru SMAN 1 Plus Matauli Pandan

3.	Tampubolon (2007)	Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang menerapkan SNI 19-9001-2001	<ul style="list-style-type: none"> - Populasi = 200 Org - Sampel = 50 org - Wawancara dan kuesioner - Metode analisis data yg digunakan adalah analisis regresi linear berganda 	Gaya kepemimpinan dan etos kerja secara serempak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai dan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai sedangkan etos kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai
4.	Elfaiz Lubis (2009)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Medan	<ul style="list-style-type: none"> - Populasi = 60 rg - Sensus - Wawancara dan kuesioner - Metode analisis data yg digunakan adalah analisis regresi linear berganda 	Gaya kepemimpinan dan Kepuasan kerja secara serempak dan parsial berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Medan
5.	Regina Aditya Reza (2010)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara	<ul style="list-style-type: none"> - Populasi = 112 rg - Sensus - Wawancara dan kuesioner - Metode analisis data yg digunakan adalah analisis regresi linear berganda 	Gaya kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja secara serempak dan parsial berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara

B. Uraian Teoritis

1. Gaya Kepemimpinan

Suatu organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajer (pimpinan). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarnya. Sebab itu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007).

Robbin (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Selain itu Gibson et.al (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan (leadership) merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan. Dalam menjalankan tugas pemimpin memiliki tiga pola dasar gaya kepemimpinan yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai (Veithzal Rivai, 2004).

Menurut Veithzal Rivai (2004) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat,

sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

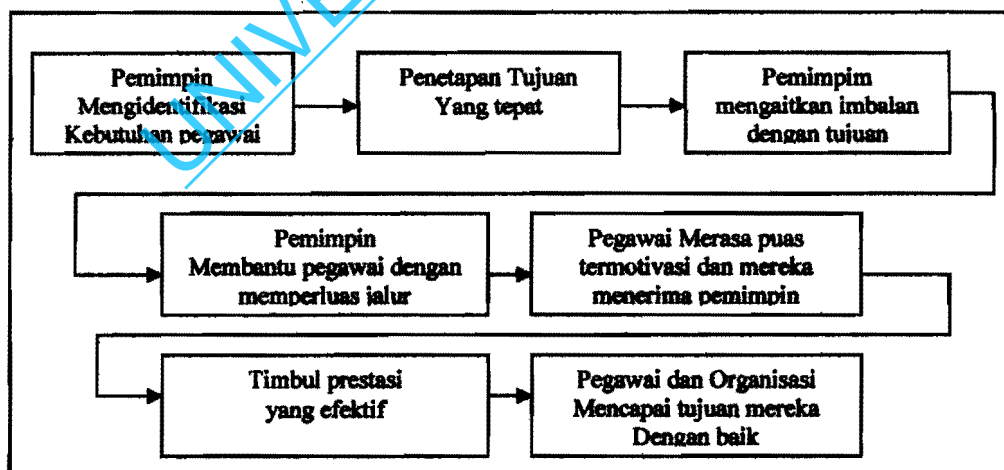
Dalam teori jalur tujuan (Path Goal Theory) yang dikembangkan oleh Robert House (1971, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan.

Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku Aparat Pemerintah . Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para Aparat Pemerintah , dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan. Selain itu House percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Kepemimpinan yang mengarahkan/pengasuh (*direktif*). Memberikan panduan kepada para Aparat Pemerintah mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kerja.

2. Kepemimpinan yang mendukung (*supportive*). Menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan para Aparat Pemerintah , sikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para Aparat Pemerintah sebagai orang yang setara dengan dirinya.
3. Kepemimpinan partisipatif. Berkonsultasi dengan Aparat Pemerintah dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan.
4. Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian (prestasi). Mendorong para Aparat Pemerintah untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan Aparat Pemerintah .

Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya di atas, pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif.



Gambar Proses Kepemimpinan Jalur Tujuan

Sedangkan penelitian Iowa University yang dilakukan oleh Ronald Lippit, Talph K, White, dibawah bimbingan Kurt Lewin pada tahun 1930-an (dalam Luthans, 2006) menghasilkan tiga gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Otokratis (*Autocratic*). Pemimpin memegang kekuasaan secara penuh, kekuasaannya bersifat sentralistik, menekankan kekuasaan jabatan, dilaksanakan dengan paksaan serta memegang sistem pemberian hadiah dan hukuman.
2. Bebas kendali (*Laissez faire*). Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya untuk melakukan apa saja. Peran aktif dilakukan oleh anggota organisasi yang bebas memilih cara bekerja.
3. Demokratis (*Democratic*). Pemimpin yang mendelegasikan wewenang pada bawahan, mendorong partisipasi bawahan, menekankan kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugasnya, dan memperoleh penghargaan melalui kekuasaan pengaruh, bukan jabatan.

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai tujuan tertentu.

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian (2002) yaitu :

1. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang menganggap organisasi sebagai milik pribadi, mengidentikan tujuan pribadi ke dalam tujuan

organisasi, tidak mau dikritik saran dan pendapat, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, dalam melakukan aktifitas pekerjaannya sering kali menggunakan pendekatan dengan unsure paksaan dan menghukum.

2. Tipe pemimpin militeristik

Yang dimaksud dengan pemimpin dengan tipe militeristik memiliki sifat-sifat dimana dalam menggerakkan bawahannya dengan system perintah, bergantung pada pangkat dan jabatan, senang pada formalitas berlebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya

3. Tipe Pemimpin Paternalistik

Yang dimaksud dengan pemimpin dengan tipe Paternalistik memiliki sifat terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil berinisiatif, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil berkreasi dan berinovasi dan bersikap mau tahu.

4. Tipe Pemimpin Kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan akan tetapi sifatnya yang negative mengalahkan sifatnya yang positif.

5. Tipe Pemimpin Demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan, selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan, selalu

berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya, selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Sedangkan Robins (2006) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.

Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik yaitu :

a. Visi dan artikulasi.

Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.

b. Rasio personal

Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.

c. Peka terhadap lingkungan

Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.

d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut.

Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.

e. **Perilaku tidak konvensional**

Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. **Gaya kepemimpinan transaksional**

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional yaitu :

a. **Imbalan kontingen**

Kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.

b. **Manajemen berdasar pengecualian (aktif)**

Melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.

c. **Manajemen berdasar pengecualian (pasif) ; Mengintervensi hanya jika standar tidak terpenuhi.**

d. **Laissez-Faire : melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan**

3. **Gaya kepemimpinan transformasional**

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin

transformatif mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional yaitu :

- a. **Kharisma:** memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
 - b. **Inspirasi:** mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
 - c. **Stimulasi intelektual:** mendorong intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
 - d. **Pertimbangan individual:** memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.
4. **Gaya kepemimpinan visioner**

Kemauan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tumbuh dan berkembang. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Thoha (2007) menyatakan bahwa “ Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat “. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan perilakunya akan diengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Dalam hubungan dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasa dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya yaitu perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sejauh mana seorang pimpinan melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan bawahan, memberitahukan bawahan tentang apa yang seharusnya dilakukan, dimana melakukannya, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada bawahan. Sedangkan perilaku mendukung adalah sejauhmana seorang pemimpin melibatkan dirinya dalam komunikasi dua arah misalnya mendengarkan, menyediakan dukungan dan dorongan, menudahkan interaksi dan melibatkan para bawahannya dalam pengambilan keputusan.

Menurut House dalam Thoha (2007), ada tiga gaya kepemimpinan yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin yaitu :

a. Gaya kepemimpinan direktif

Gaya kepemimpinan direktif sama dengan gaya kepemimpinan yang otokratis. Gaya kepemimpinan ini bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan pemimpin. Dalam gaya ini tidak ada partisipasi bawahan

b. Gaya kepemimpinan yang mendukung (supportive leadership)

Gaya kepemimpinan ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahannya.

c. Gaya kepemimpinan partisipatif

Pada gaya ini, pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap padanya.

Model Kepemimpinan

1) Model Watak Kepemimpinan (Traits Model of Leadership)

Pada umumnya study kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri pemimpin misalnya kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, status sosial ekonomi mereka dan lain lain (Sopiah, 2008)

Terdapat enam kategori yang membedakan antara pemimpin dan pengikut yaitu kapasitas, tanggungjawab, prestasi, tanggung jawab, status dan situasi. Namun demikian banyak study yang menunjukkan bahwa factor yang membedakan antara pemimpin dan pengikut dalam satu study tidak konsisten dan tidak didukung dengan hasil study yang lain.

Disamping itu, watak pribadi bukanlah factor yang dominan dalam menentukan keberhasilan managerial para pemimpin. Bukti ada yang menyarankan bahwa “ *Leadership is a relation that's exist between person in social situation and that person who are leaders in one situation may not necessarily be leaders in other situation* ” (Sofiah, 2008). Apabila

kepemimpinan didasarkan factor situasi, maka pengaruh watak yang dimiliki pemimpin mempunyai pengaruh yang tidak signifikan. Kegagalan studi tentang kepemimpinan pada tahap awal ini, tidak berhasil meyakinkan adanya hubungan yang jelas antara watak pribadi pimpinan dengan kepemimpinan, membuat para peneliti mencari factor lain selain factor watak seperti factor situasi yang diharapkan secara jelas menerangkan perbedaan karakteristik antara pemimpin dan pengikut.

2) Model Kepemimpinan Situasional (Model of Situational Leadership)

Model Kepemimpinan Situasional merupakan pengembangan model watak kepemimpinan dengan focus utama factor situasi sebagai variabel penentu kemampuan kepemimpinan. Studi tentang kepemimpinan situasional mencoba mengidentifikasi karakteristik situasi dan keadaan sebagai factor penentu utama yang membuat seorang pemimpin berhasil melaksanakan tugas organisasi secara efektif dan efisien. Model ini juga membahas aspek kepemimpinan lebih berdasarkan fungsi, bukan lagi hanya berdasarkan watak kepribadian pemimpin.

Model Kepemimpinan Situasional lebih menjelaskan fenomena kepemimpinan dibandingkan dengan model terdahulu. Namun model ini masih dianggap belum memadai karena model ini tidak dapat memprediksikan kecakapan kepemimpinan (leadership skills) yang mana lebih efektif dengan situasi tertentu.

3) Model Kepemimpinan Yang Efektif

Model kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe tingkah laku (types of behaviours) para pemimpin yang efektif. Tingkah laku gaya

pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi yaitu struktur kelembagaan (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*). Dimensi struktur kelembagaan menggambarkan sampai sejauhmana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan kelompok mereka.

Dimensi konsideransi menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya, dan sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahannya seperti kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam berorganisasi. Dimensi konsiderasi ini juga dikaitkan dengan adanya pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan komunikasi dua arah, partisipasi dan hubungan manusiawi (*human relations*).

Secara ringkas model kepemimpinan efektif ini mendukung anggapan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat menangani kedua aspek organisasi dan manusia sekaligus dalam organisasinya.

4) Model Kepemimpinan Kontingensi (*Contingency model*)

Studi kepemimpinan kontingensi ini memfokuskan perhatian pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan variabel situasional. Kalau model kepemimpinan situasional berasumsi bahwa situasi yang berbeda membutuhkan tipe pemimpin yang berbeda maka model kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas yaitu

aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan criteria kinerja pemimpin.

5) Model Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relative baru dalam studi kepemimpinan. Menurut Kouzes (2005) bahwa untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini dapat dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional. Model kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi dalam organisasi.

Pemimpin transaksional menekankan pada hakekatnya menekan bahwa seseorang perlu menentukan apa yang dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Di samping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahannya melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Sebaliknya Wibowo (2008), menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seseorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan menartikulasikan visi organisasi dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Dengan demikian pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang

kharismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Motivasi

Menurut Malthis (2001) motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Sedangkan Rivai (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi untuk mencapai hak spesifik sesuai dengan tujuan mempengaruhi untuk mencapai hal spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah kesediaan untuk melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robbin dan Mary, 2005).

Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan (Masrukhin dan Waridin, 2004). Sedangkan Hasibuan (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi merupakan sesuatu yang membuat bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Armstrong, 1994)

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara dan mendorong perilaku manusia. Pemimpin perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya dalam bekerja sesuai dengan keinginan organisasi.

Siagian (2002) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja

mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu :

1. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip "*quit pro quo*", yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan "ada ubi ada talas, ada budi ada balas".
2. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis.
3. Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia.
4. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Menurut Siagian (2002) ada enam teknik aplikasi teori motivasi, yaitu:

1. Manajemen berdasarkan sasaran atau *management by objectives* (MBO).
2. Program penghargaan karyawan.
3. Program ketertiban karyawan.
4. Program imbalan bervariasi.
5. Rencana pemberian imbalan berdasarkan keterampilan.
6. Manfaat yang fleksibel.

Menurut Rivai (2004) terdapat beberapa perilaku yang dapat memotivasi karyawan:

1. Cara berinteraksi.
2. Menjadi pendengar aktif.

3. Penyusunan tujuan yang menantang.
4. Pendekatan penyelesaian masalah dan tujuan yang berfokus pada perilaku bukan pada pribadi.
5. Informasi yang menggunakan teknik penguatan.

Teori Motivasi

Didalam mengkaji teori dari motivasi sebetulnya cukup menarik dan teorinya dapat dikelompokkan/diklasifikasikan atas :

1. Teori kepuasan (*Content Theory*) yang memusatkan pada apa-nya motivasi.
2. Teori motivasi proses (*Process Theory*) yang memusatkan pada bagaimana-nya motivasi.
3. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*) yang menitik beratkan pada dimana perilaku dipelajari.

Dalam penelitian ini yang dibahas hanya teori Kepuasan, dimana teori ini diikuti oleh beberapa pakar teori motivasi seperti Frederik Winslow Taylor, A.H. Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, McClelland dan Claude S. George. Teori kepuasan yang diikuti oleh Frederick Herzberg sebagai berikut :

Teori Dua Faktor Herzberg

Dalam kehidupan organisasi, pemahaman terhadap motivasi bagi setiap pemimpin sangat penting artinya, namun motivasi juga dirasakan sebagai sesuatu yang sulit. Hal ini dikemukakan oleh Wahjosumidjo (1994 : 173) sebagai berikut :

- a. Motivasi sebagai suatu yang penting (*important subject*) karena peran pemimpin itu sendiri kaitannya dengan bawahan. Setiap pemimpin tidak boleh

tidak harus bekerja bersama-sama dan melalui orang lain atau bawahan, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan.

- b. Motivasi sebagai suatu yang sulit (*puzzling subject*), karena motivasi sendiri tidak bisa diamati dan diukur secara pasti. Dan untuk mengamati dan mengukur motivasi berarti harus mengkaji lebih jauh perilaku bawahan. Disamping itu juga disebabkan adanya teori motivasi yang berbeda satu sama lain.

Untuk memahami motivasi pegawai dalam penelitian ini digunakan teori motivasi dua arah yang dikemukakan oleh Herzberg. Adapun pertimbangan peneliti adalah :

Pertama, teori yang dikembangkan oleh Herzberg berlaku mikro yaitu untuk karyawan atau pegawai pemerintahan di tempat ia bekerja saja. Sementara teori motivasi Maslow misalnya berlaku makro yaitu untuk manusia pada umumnya.

Kedua, teori Herzberg lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dengan performa pekerjaan.

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg tahun 1966 yang merupakan pengembangan dari teori hirarki kebutuhan menurut Maslow. Teori Herzberg memberikan dua kontribusi penting bagi pimpinan organisasi dalam memotivasi karyawan. Pertama, teori ini lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dalam performa pekerjaan. Kedua, kerangka ini membangkitkan model aplikasi, pemerdayaan pekerjaan (Leidecker and Hall dalam Timpe, 1999 : 13).

Berdasarkan hasil penelitian terhadap akuntan dan ahli teknik Amerika Serikat dari berbagai Industri, Herzberg mengembangkan teori motivasi dua faktor (Cushway and Lodge, 1995 : 138). Menurut teori ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut juga dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor kesehatan (*hygienes*) yang juga disebut *dissatisfier* atau *ekstrinsic motivation*. Teori Herzberg ini melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Jadi karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi (dalam Sondang, 2002 : 107).

Adapun yang merupakan faktor motivasi menurut Herzberg adalah : pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), prestasi yang diraih (*achievement*), peluang untuk maju (*advancement*), pengakuan orang lain (*ricognition*), tanggung jawab (*responsible*). Sedangkan faktor higienis terdiri dari : kompensasi, kondisi kerja, status, supervisi, hubungan antara manusia, dan kebijaksanaan perusahaan. Lebih

jelasan teori dua faktor Herzberg (Herzberg's Two Factor Theory) yang dikutip oleh Luthas (1992 : 160) sebagai berikut :

Tabel 2.2
Herzberg's Two Factor Theory

Hygiene Factor Ektrinsic	Motivator Intrinsic
1. Company policy and administration (kebijaksanaan dan administrasi)	1. Achievement (keberhasilan pelaksanaan)
2. Supervision technical (Supervisi)	2. Recognition (Pengakuan/penghargaan)
3. Salary (Gaji/Upah)	3. Work it self (pekerjaan itu sendiri)
4. Interpersonal Relation, Supervisor (hubungan antar pribadi)	4. Responsibility (tanggung jawab)
5. Working condition (Kondisi kerja)	5. Advancement (pengembangan)

Sumber : Luthas (1992 : 160)

Menurut Herzberg faktor hygiene/ektrinsic factor tidak akan mendorong minat para pegawai untuk berforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial (Cushway & Lodge, 1995 : 139). Sedangkan faktor motivation/intrinsic factor merupakan faktor yang mendorong semangat guna mencapai kinerja yang lebih tinggi. Jadi pemuasan terhadap kebutuhan tingkat tinggi (faktor motivasi) lebih memungkinkan seseorang untuk berforma tinggi daripada pemuasan kebutuhan lebih rendah (hygienis) (Leidecker & Hall dalam Timpe, 1999 : 13).

Dari teori Herzberg tersebut, uang/gaji tidak dimasukkan sebagai faktor motivasi dan ini mendapat kritikan oleh para ahli. Pekerjaan kerah biru sering kali

dilakukan oleh mereka bukan karena faktor intrinsik yang mereka peroleh dari pekerjaan itu, tetapi karena pekerjaan itu dapat memenuhi kebutuhan dasar mereka (Cushway & Lodge, 1995 : 139). Penelitian oleh Schwab, De Vitt dan Cummings tahun 1971 telah membuktikan bahwa faktor ekstrinsik-pun dapat berpengaruh dalam memotivasi performa tinggi (Grensing dalam Timpe, 1999 : 81).

Teori Evaluasi Kognitif menurut P.C. Jordan

Inti teori ini adalah pandangan yang mengatakan bahwa pengaruh motivasi intrinsik berkurang apabila seorang telah bermotivasi oleh dorongan yang bersifat ekstrinsik. Teori ini mengatakan bahwa apabila faktor-faktor motivasional yang bersifat ekstrinsik kuat, maka motivasi intrinsik melemah. Dicontohkan jika motivasi ekstrinsik seperti penghasilan yang menarik seseorang karyawan seolah-olah kehilangan kendali atas “nasibnya” dan karena itu kepuasan menampilkan kinerja rendah, dengan kata lain motivasi yang bersangkutan telah beralih dari motivasi intrinsik menjadi motivasi ekstrinsik (dalam Sondang, 2002 : 109).

3. Disiplin Kerja

Menurut Simamora (1997) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai, 2004).

Hasibuan (2004) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

Budi Setiyawan dan Waridin (2006) dalam Mohammad (2005), ada 5 faktor dalam penilaian disiplin kerja terhadap pemberian layanan pada masyarakat, yaitu:

- a. Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.
- b. Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi.
- c. Kompensasi yang diperlukan meliputi : saran, arahan atau perbaikan.
- d. Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.
- e. Konservasi meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja menurut Rivai (2004):

1. Disiplin retributive (*retributive discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin korektif (*corrective discipline*) yaitu berusaha membantu karyawan mengkoreksi perilakunya yang tidak tepat.

3. Perspektif hak-hak individu (*individual right perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Rivai (2004) juga menyebutkan ada tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disipliner, yaitu:

1. Aturan tungku panas yaitu pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner.
2. Tindakan disiplin progresif yaitu untuk memastikan bahwa terdapat hukum minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran.
3. Tindakan disiplin positif yaitu dalam banyak situasi, hukuman tindakan memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku.

4. Kinerja Aparat Desa

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi

dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006). Sedangkan menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Bambang Guritno dan Waridin (2005) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Hakim (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan (Masrukhin dan Waridin, 2004)

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain : menurut Sutermeister (1999) terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik.

Pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan yang meliputi :

- a. penetapan indikator kinerja
- b. penentuan hasil capaian indikator kinerja

Menurut Palmer dalam Mahsun (2006) terdapat beberapa jenis indikator kinerja Pemerintah Daerah antara lain :

- a. Indikator biaya (misalnya biaya total, biaya unit)

- b. Indikator produktivitas (misalnya jumlah pekerjaan yang mampu dikerjakan pegawai dalam jangka waktu tertentu)
- c. Tingkat penggunaan (misalnya sejauhmana layanan yang tersedia digunakan)
- d. Target waktu (misalnya waktu rata-rata rata yang digunakan untuk menyelesaikan satu unit pekerjaan)
- e. Volume pelayanan (misalnya perkiraan atas tingkat volume pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai)
- f. Kebutuhan pelanggan (jumlah perkiraan atas tingkat volume pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai)
- g. Indikator kualitas pelayanan
- h. Indikator kepuasan pelanggan
- i. Indikator pencapaian tujuan.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tika (2006) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja yaitu:

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan
3. Pencapaian tujuan organisasi
4. Periode waktu tertentu

Menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu:

1. Kemampuan
2. Keinginan
3. Lingkungan

Rivai dan Basri (2005) juga menyebutkan empat aspek kinerja:

1. Kemampuan
2. Penerimaan tujuan perusahaan
3. Tingkat tujuan yang dicapai
4. Interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan

Kemudian Tujuan kinerja menurut Rivai dan Basri (2005):

1. Kemahiran dari kemampuan tugas baru diperuntukan untuk perbaikan hasil kinerja dan kegiatannya.
2. Kemahiran dari pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dengan pemecahan masalah yang kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas.
3. Kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya dengan satu aktivitas kinerja.
4. Target aktivitas perbaikan kinerja.
5. Perbaikan dalam kualitas atau produksi.
6. Perbaikan dalam waktu atau pengiriman.

Yuwaliatin (2006) mengatakan bahwa kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi:

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengetahuan tentang pekerjaan
4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan
5. Perencanaan kegiatan

C. Hubungan Antar Variabel

a. Hubungan antara Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005). Suranta (2002) dan Tampubolon (2007) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor kepemimpinan dan faktor kinerja karyawan. Jadi, hubungan antar variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja adalah H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

b. Hubungan antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan nonekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju.

Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan.

Rivai (2004) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Jadi, hubungan antar variabel motivasi dengan kinerja adalah H2: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

c. Hubungan antara Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006) dan Aritonang (2005) menyatakan bahwa disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja. Disiplin kerja harus dimiliki setiap karyawan dan harus dibudayakan di kalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap perusahaan. Pelaksanaan disiplin dengan dilandasi kesadaran dan keinsafan akan terciptanya suatu kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan. Untuk menciptakan kondisi yang harmonis tersebut terlebih dahulu harus diwujudkan keselarasan antara kewajiban dan hak karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketepatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan-peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Hal demikian membuktikan bila kedisiplinan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Jadi, hubungan antar variabel disiplin kerja dengan kinerja adalah H3: Disiplin kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

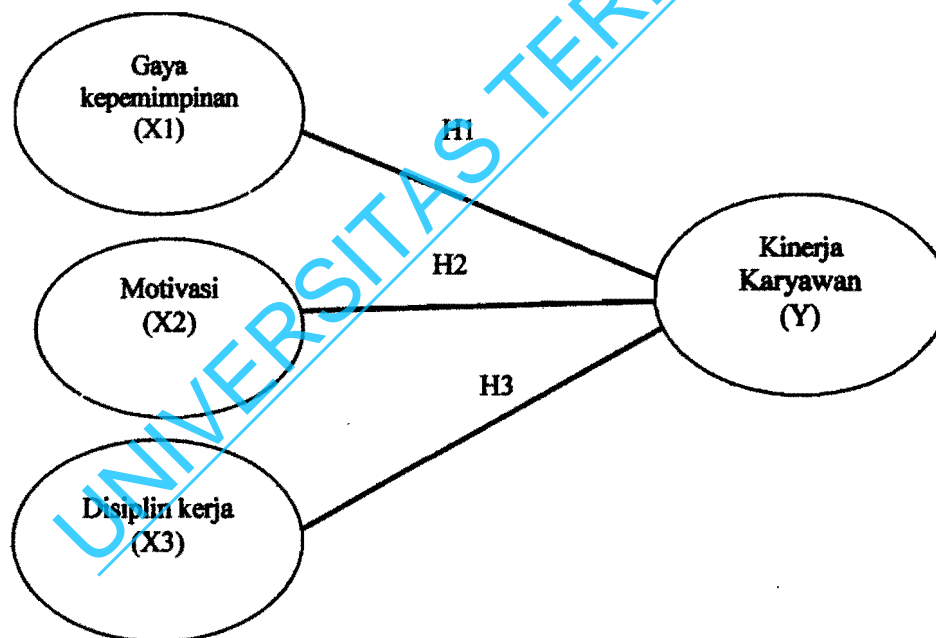
D. Kerangka Konseptual

Kinerja merupakan suatu proses kerja yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan tugas pokok dan fungsi serta tanggung jawab yang harus dilakukan pimpinan kepadanya. Hasil kerja dapat dikatakan tidak mempunyai kualitas apabila tidak sesuai dengan harapan dan standarisasi yang telah ditetapkan, sedangkan kinerja dikatakan mempunyai kualitas tinggi apabila

hasilnya sesuai dengan standarisasi yang ada yang telah ditentukan oleh organisasi. Disamping itu factor eksternal juga dipengaruhi factor-faktor internal organisasi baik factor kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja

Dalam penelitian ini untuk menjelaskan keterkaitan antara variabel bebas dan variabel terikat maka dibuat kerangka konseptual. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen.

Dari uraian pemikiran tersebut diatas dapat diperjelas melalui variabel pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, secara skematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

Sumber : Suranta (2002) dan Tampubolon (2007)
Rivai (2004)
Budi Setiyawan dan Waridin (2006) dan Aritonang (2005)

E. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja Aparat Desa di Kecamatan Manduamas.
2. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja Aparat Desa di Kecamatan Manduamas.
3. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja Aparat Desa di Kecamatan Manduamas.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Dalam melakukan suatu penelitian sangat diperlukan perencanaan dan perancangan penelitian, agar penelitian yang dilakukan dapat berjalan dengan baik dan sistematis. Oleh karena itu dalam penelitian diperlukan desain penelitian. Jonathan Sarwono (2006) menyatakan bahwa desain penelitian bagaikan sebuah peta jalan bagi peneliti yang menuntun serta menentukan arah berlangsungnya proses penelitian secara benar dan tepat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

B. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian survey yaitu penelitian yang mengambil dari populasi dan menggunakan questioner sebagai alat pengumpul data (Singarimbun, 1998). Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif yaitu penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta saat ini terhadap suatu populasi. Tujuannya adalah untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan current status dari objek yang diteliti (Indriantoro, 1999).

C. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi

pusat perhatian peneliti, karenanya dipandang sebagai semesta penelitian (Ferdinand, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparat Desa di Kecamatan Manduamas yang berjumlah 45 orang yang terdiri dari Kepala Desa, Sekretaris Desa dan Kepala Urusan yang ada di Desa se-Kecamatan Manduamas Kabupaten Tapanuli Tengah Propinsi Sumatera Utara.

Dikarenakan jumlah populasi kurang dari 100, maka semua populasi menjadi subyek penelitian. Apabila subyek kurang dari 100 lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi (Arikunto, 2002). Dengan demikian jumlah sampel pada penelitian ini sama dengan jumlah populasi (sensus atau sampel jenuh).

D. Sumber Data

1. Data Primer

Data Primer adalah data yang bersumber dari hasil penelitian di lapangan, yaitu penelitian berdasarkan hasil jawaban para responden berdasarkan kuesioner yang dibagikan yang selanjutnya diolah dan dianalisis oleh peneliti.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari Kantor atau instansi terkait berupa catatan atau dokumen yang sudah diolah sebelumnya oleh orang lain. Misal dari kantor Statistik yaitu kecamatan Manduamas dalam angka, Kantor Camat Manduamas dan Kantor Desa.

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Kuesioner

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

b. Observasi

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

c. Studi Pustaka

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

F. Identifikasi Variabel

Variabel adalah objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Arianto, 2009). Variabel penelitian adalah hal-hal yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai (Sekaran, 2006).

Variabel dalam penelitian ini dibagi dalam 2 yaitu :

1. Variabel terikat (*Dependent Variable*)

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Hakekat sebuah masalah, mudah terlihat dengan mengenali

berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja Aparat Desa (Y).

2. Variabel bebas (*Independent Variable*)

Variabel Independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2006). Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

- a. Gaya kepemimpinan (X1)
- b. Motivasi (X2)
- c. Disiplin kerja (X3)

G. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah unsure penelitian yang memberitahukan tentang bagaimana cara mengukur suatu variabel. Dalam penelitian variabel penelitiannya adalah

1. Kinerja

Kinerja adalah Perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau dengan kata lain Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang baik kuantitas atau kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Beberapa indikator untuk mengukur sejauh mana pegawai mencapai suatu kinerja secara individual menurut (Bernadin, 1993 dalam Crimson Sitanggang, 2005) adalah sebagai berikut:

- a. **Kualitas:** Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
- b. **Kuantitas:** Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
- c. **Ketepatan Waktu:** Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
- d. **Efektifitas:** Tingkat penggunaan sumber daya manusia, organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. **Kemandirian:** Tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.
- f. **Komitmen Organisasi:** Tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut House dalam Thoha (2007), ada tiga gaya kepemimpinan yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin yaitu :

a. Gaya kepemimpinan direktif

Gaya kepemimpinan direktif sama dengan gaya kepemimpinan yang otokratis. Gaya kepemimpinan ini bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan pemimpin. Dalam gaya ini tidak ada partisipasi bawahan

b. Gaya kepemimpinan yang mendukung (supportive leadership)

Gaya kepemimpinan ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahannya.

c. Gaya kepemimpinan partisipatif

Pada gaya ini, pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap padanya.

3. Motivasi

Motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadikan sebab seseorang melakukan perbuatan atau kegiatan dan berlangsung secara

sadar. Motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan untuk berperan serta secara aktif dalam proses kerja. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan (Maslow, dalam Robbins, 2006), yang menjadi indikator yaitu:

- a. Fisiologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), dan kebutuhan jasmani lain.
- b. Keamanan: antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik, dan persahabatan.
- d. Penghargaan: mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan dari luar seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
- e. Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

4. Disiplin

Disiplin merupakan keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja. Adapun indikator dari disiplin kerja adalah (Waridin, 2006 dalam Mohammad, 2005):

- a. Kualitas kedisiplinan kerja: meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan

kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.

- b. Kuantitas pekerjaan: meliputi volume keluaran dan kontribusi.
- c. Kompensasi yang diperlukan: meliputi saran, arahan atau perbaikan.
- d. Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.
- e. Konservasi: meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

Untuk lebih jelasnya defenisi operasional variabel dapat dilihat pada Tabel 3.1 sebagai berikut :

UNIVERSITAS TERBUKA

TABEL 3.1 DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

NO	VARIABEL	DEFINISI	DIMENSI	INDIKATOR	SUMBER
1	2	3	4	5	6
1	Kinerja	Perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau dengan kata lain Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang baik kuantitas atau kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	1. Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sesuai dengan aturan kerja atau prosedur yang ditetapkan 2. Kemampuan menganalisa dan mengevaluasi pekerjaan 3. Komitmen dan tanggungjawab dalam bekerja 4. Kerjasama dengan anggota yang lain 5. Hubungan yang baik antara bawahan dan atasan 	Bernadin, 1993 dalam Crimson Sitanggang, 2005
			2. Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Volume pekerjaan yang dihasilkan pekerjaan 2. Kemampuan penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu 3. Akurasi dalam pekerjaan 	
2	Gaya Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.	Gaya kepemimpinan direktif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberitahu cara mengerjakan pekerjaan 2. Menjelaskan tugas yang dikerjakan 3. Menetapkan hubungan kerja yang jelas 4. Melakukan intruksi 	House dalam Thoha (2007)
			Gaya kepemimpinan supportif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menekankan hubungan antar pribadi 2. Memberikan reward 3. Memberikan penghargaan 4. Memperhatikan konflik yg terjadi 	
			Gaya kepemimpinan partisipasif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengajak anggota utk merumuskan tujuan 2. Mengajak bekerja secara berkelompok daripada kompetisi individu 	

				3. Memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mendiskusikan masalah	
3	Motivasi	Motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan untuk berperan serta secara aktif dalam proses kerja.	1. Fisiologis	1. Mendapatkan kehidupan yang layak 2. Mendapatkan gaji dan bonus yang layak	Maslow, dalam Robbins, 2006
			2. Keamanan	1. Mendapatkan rasa aman dalam bekerja 2. Mendapatkan jaminan kesejahteraan keluarga.	
			3. Sosial	Memiliki hubungan yang erat dengan sesama anggota	
			4. Penghargaan	1. Mendapatkan pujian dan penghargaan atas pekerjaan yang dihasilkan 2. Ada promosi yang diberikan atasan	
			5. Aktualisasi diri	1. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri. 2. Pengembangan kreativitas dan kemampuan	
4.	Disiplin kerja	Disiplin merupakan keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja	Kualitas disiplin kerja	1. meliputi datang dan pulang yang tepat waktu 2. mempunyai kontribusi dalam menyelesaikan pekerjaan 3. Mendapatkan arahan dan bimbingan 4. Pengaruh jarak tempat tinggal dari lokasi kantor 5. Mentaati setiap aturan yang ada.	Waridin, dalam Mohammad, 2005

H. Metode Analisis Data

Sebelum melakukan analisis data, maka perlu dilakukan tahap-tahap teknik pengolahan data sebagai berikut:

1. Editing

Editing merupakan proses pengecekan dan penyesuaian yang diperoleh terhadap data penelitian untuk memudahkan proses pemberian kode dan pemrosesan data dengan teknik statistik.

2. Coding

Coding merupakan kegiatan pemberian tanda berupa angka pada jawaban dari kuesioner untuk kemudian dikelompokkan ke dalam kategori yang sama. Tujuannya adalah menyederhanakan jawaban.

3. Scoring

Scoring yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif kedalam bentuk kuantitatif. Dalam penentuan skor ini digunakan skala likert dengan lima kategori sebagai berikut :

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

4. Tabulating

Tabulating yaitu menyajikan data-data yang diperoleh dalam tabel, sehingga diharapkan pembaca dapat melihat hasil penelitian dengan jelas.

Setelah proses tabulating selesai dilakukan, kemudian diolah dengan program komputer SPSS 17.

I. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005). Dalam hal ini digunakan beberapa butir pertanyaan yang dapat secara tepat mengungkapkan variabel yang diukur tersebut. Uji validitas dilakukan pada kantor Camat Andam Dewi yang karakteristiknya karena memiliki karakteristik yang tidak jauh berbeda dengan lokasi penelitian

Untuk mengukur tingkat validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Hipotesis yang diajukan adalah :

Ho : Skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Ha : Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk tingkat signifikansi 5 persen dari degree of freedom (df) = $n-2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Jika r hitung $>$ r tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid, demikian sebaliknya bila r hitung $<$ r tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan tidak valid (Ghozali, 2005). Hasil pengujian validitas selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 3.2 berikut ini :

Tabel 3.2
Hasil Pengujian Validitas terhadap variabel gaya kepemimpinan

NO	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Keterangan
1	0,889	0,000	Valid
2	0,811	0,000	Valid
3	0,785	0,000	Valid
4	0,765	0,000	Valid
5	0,700	0,000	Valid
6	0,511	0,001	Valid
7	0,549	0,004	Valid
8	0,727	0,000	Valid
9	0,652	0,000	Valid
10	0,581	0,002	Valid
11	0,697	0,000	Valid

Berdasarkan tabel tersebut diatas, dapat dijelaskan bahwa dari sebelas pertanyaan yang diajukan kepada 25 orang responden pada Kantor Camat Andam Kabupaten Tapanuli Tengah secara keseluruhan pertanyaan variabel gaya kepemimpinan dinyatakan valid sesuai dengan hasil olah data melalui program SPSS.

Selanjutnya untuk mengetahui uji validitas terhadap variabel motivasi dapat dijelaskan pada Tabel 3.3 sebagai berikut :

Tabel 3.3
Hasil Pengujian Validitas terhadap Variabel Motivasi

NO	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Keterangan
1	0,721	0,000	Valid
2	0,738	0,000	Valid
3	0,779	0,000	Valid
4	0,768	0,000	Valid
5	0,758	0,000	Valid
6	0,787	0,000	Valid
7	0,739	0,000	Valid
8	0,616	0,001	Valid
9	0,712	0,000	Valid

Sumber : Data yang diolah, 2012

Berdasarkan uji validitas variabel motivasi yang dilakukan pada kantor Camat Andam dewi dengan 25 (dua puluh lima) responden, dapat dilihat bahwa semua pertanyaan yang diberikan sudah sudah valid dan dapat dibagikan pada objek penelitian.

Selanjutnya untuk mengetahui uji validitas terhadap variabel disiplin kerja dapat dijelaskan pada Tabel 3.4 sebagai berikut :

Tabel 3.4
Hasil Pengujian Validitas terhadap variabel disiplin kerja

NO	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Keterangan
1	0,837	0,000	Valid
2	0,834	0,000	Valid
3	0,687	0,000	Valid
4	0,802	0,000	Valid
5	0,789	0,000	Valid

Sumber : Data yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel tersebut diatas, dapat dijelaskan bahwa dari 5 (lima) pertanyaan yang diajukan kepada 25 orang responden pada Kantor Camat Andam Kabupaten Tapanuli Tengah secara keseluruhan pertanyaan variabel disiplin kerja dinyatakan valid sesuai dengan hasil olah data melalui program SPSS.

Selanjutnya untuk mengetahui uji validitas terhadap variabel kinerja dapat dijelaskan pada Tabel 3.5 sebagai berikut :

Tabel 3.5
Hasil Pengujian Validitas terhadap variabel kinerja

NO	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Keterangan
1	0,900	0,000	Valid
2	0,826	0,000	Valid
3	0,869	0,000	Valid
4	0,752	0,000	Valid
5	0,761	0,000	Valid
6	0,592	0,002	Valid
7	0,790	0,000	Valid
8	0,569	0,003	Valid

Sumber : Data yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel tersebut diatas, dapat dijelaskan bahwa dari 8 (delapan) pertanyaan yang diajukan kepada 25 orang responden pada Kantor Camat Andam Kabupaten Tapanuli Tengah secara keseluruhan pertanyaan variabel gaya kepemimpinan dinyatakan valid sesuai dengan hasil olah data melalui program SPSS.

J. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005). Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara one shot, atau pengukuran sekali saja dengan alat bantu SPSS uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0.60 (Nunnally dalam Ghozali, 2005).

Uji realibilitas dilakukan pada kantor Camat Andam Dewi yang karakteristiknya karena memiliki karakteristik yang tidak jauh berbeda dengan lokasi penelitian. Adapun hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel yang diringkas pada Tabel 3.6 berikut ini :

Tabel 3.6
Hasil Pengujian Reliabilitas

NO	VARIABEL	CRONBACH ALPHA	KETERANGAN
1	Gaya Kepemimpinan	0,897	Reliabel
2	Motivasi	0.886	Reliabel
3	Disiplin	0,846	Reliabel
4	Kinerja	0,896	Reliabel

Sumber : Data yang diolah, 2012

Hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup besar yaitu diatas 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner

adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

K. Metode Analisis Data

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan (valid) untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan pengujian asumsi multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan normalitas.

1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independen*). Apabila terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas (Ghozali, 2005). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah sebagai berikut:

- a. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat (Ghozali, 2005).
- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas. Apabila antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas (Ghozali, 2005).
- c. Multikolinearitas dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan awannya (2) *Variance Inflation Factor* (VIF). kedua ukuran ini

menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi, nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF > 10$ (Ghozali, 2005). Apabila di dalam model regresi tidak ditemukan asumsi deteksi seperti di atas, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari multikolinearitas, dan demikian pula sebaliknya.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005).

Cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana

sumbu Y adalah \hat{Y} yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi- Y sesungguhnya) yang telah di *studentized*. Dasar analisisnya adalah:

- a. Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Apabila tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, kedua variabel (bebas maupun terikat) mempunyai distribusi normal atau setidaknya mendekati normal (Ghozali, 2005). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusannya adalah (Ghozali, 2005) :

- a. Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

L. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu: gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan disiplin kerja (X3) terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan (Y). Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

dimana:

Y	= Variabel dependen (kinerja karyawan)
a	= Konstanta
b ₁ , b ₂ , b ₃	= Koefisien garis regresi
X ₁ , X ₂ , X ₃	= Variabel independen (gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja)
e	= error / variabel pengganggu

M. Pengujian Hipotesis

1. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali,2005). Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah:

Ho : Variabel-variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan.

Ha : Variabel-variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan.

Dasar pengambilan keputusannya (Ghozali,2005) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi yaitu :

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

2. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2005). Nilai Koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja) dalam menjelaskan variasi variabel terikat (kinerja karyawan) amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan satu variabel bebas, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap

variabel terikat. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R²* pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik. Tidak seperti *R²*, nilai *Adjusted R²* dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan kedalam model.

3. Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X_1 , X_2 , dan X_3 (gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja aparat) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah :

H_0 : Variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja aparat desa).

H_a : Variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja aparat desa)

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2005) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a. Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- b. Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

N. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Adapun lokasi penelitian ini dilakukan di wilayah Kecamatan Manduamas Kabupaten Tapanuli Tengah.

2. Waktu penelitian

Penelitian ini akan dilakukan selama 1 (satu) bulan yaitu dimulai dari Februari s/d Maret 2012.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Gambaran Umum

Kecamatan Manduamas merupakan salah satu dari 20 (duapuluh) kecamatan yang ada di Kabupaten Tapanuli Tengah. Merupakan pemekaran dari Kecamatan Barus dan dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 35 tahun 1992 tentang pembentukan/pemekaran wilayah kecamatan di Sumatera Utara dengan pusat Pemerintahan di kelurahan PO.Manduamas.

Kecamatan Manduamas terdiri dari delapan Desa dengan luas wilayah 99,55 km² terletak di 02°01'LU – 02°18' LU dan 98°07' BT – 98°20' BT dengan batas wilayah sebagai berikut :

- a. Sebelah Utara berbatasan dengan : Propinsi Nangroe Aceh Darussalam
- b. Sebelah Selatan berbatasan dengan : Kecamatan Sirandorong
- c. Sebelah Barat berbatasan dengan : Samudera Indonesia
- d. Sebelah Timur berbatasan dengan : Kabupaten Humbang Hasundutan

2. Identitas Responden

Dari kuesioner yang telah diisi oleh responden didapat data identitas responden. Penyajian data mengenai identitas responden untuk memberikan gambaran tentang keadaan diri dari pada responden.

a. Umur Responden

Umur dalam keterkaitannya dengan perilaku individu di lokasi kerja biasanya adalah sebagai gambaran akan pengalaman dan tanggung jawab individu. Tabulasi umur responden dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

NO	UMUR (TAHUN)	JUMLAH RESPONDEN	PERSENTASE (%)
1	20 – 30	4	8,9
2	31 – 40	12	26,6
3	41 – 50	16	35,5
4	51 – 60	9	20,0
5	61 – 70	4	8,9
TOTAL		45	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa untuk umur responden yang terbanyak adalah antara umur 41 s/d 50 tahun yaitu sebanyak 16 orang atau 35,5 % dan diikuti dengan usia responden 31 - 40 tahun sebanyak 12 orang atau 26,6 %. Hal ini menunjukkan bahwa aparat desa di Kecamatan Manduamas sebagian besar masih berusia diatas 40 tahun dan masih produktif dalam bekerja. Berdasarkan wawancara dengan beberapa Kepala Desa dijelaskan bahwa dominan pengangkatan aparat desa dengan usia diatas 40 tahun ini dikarenakan mereka telah matang secara berpikir dan juga dikenal oleh masyarakat di desa masing-masing.

b. Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin secara umum dapat memberikan perbedaan pada perilaku seseorang. Dalam suatu bidang kerja jenis kelamin seringkali dapat menjadi pembeda aktivitas yang dilakukan oleh individu penyajian data responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut ini:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

NO	JENIS KELAMIN	JUMLAH RESPONDEN	PERSENTASE (%)
1.	Laki-laki	34	75
2.	Perempuan	11	25
TOTAL		45	100 (%)

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah laki-laki yaitu sebanyak 34 orang (75 %) dibanding perempuan yang hanya 11 orang (25 %). Secara umum dapat dijelaskan bahwa jenis kelamin laki-laki ternyata minat untuk menjadi aparat desa lebih tinggi dibandingkan dengan jenis kelamin perempuan. Padahal pekerjaan yang dilakukan tidak terlalu berat dan hanya bersifat kegiatan administrasi.

c. **Tingkat Pendidikan Responden**

Pendidikan seringkali dipsayang sebagai satu kondisi yang mencerminkan kemampuan seseorang. Penyajian data responden berdasarkan pendidikan adalah sebagaimana terlihat pada Tabel 4.3 berikut ini

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

NO	PENDIDIKAN	JUMLAH RESPONDEN	PERSENTASE (%)
1.	SD	4	8,9
2.	SLTP	13	28,8
3.	SLTA	24	53,3
4.	D3	2	4,4
5	S 1	2	4,4
TOTAL		45	100 (%)

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan data bahwa jumlah responden yang terbanyak adalah dari kelompok responden yang berpendidikan SLTA yaitu sebanyak 24 orang atau 53,3 % dari jumlah responden. Secara dominan bahwa tingkat pendidikan aparat desa di Kecamatan manduamas adalah tingkat SLTA. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa Kepala Desa dapat dijelaskan bahwa untuk tingkatan SLTA keatas ada ketidakmauan masyarakat untuk menjadi aparat desa sehingga pengangkatan aparat desa hanya berdasarkan kedekatan dengan Kepala Desa itu sendiri.

B. Deskripsi Data Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 45 responden melalui penyebaran kuesioner. Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap jawaban masing-masing variabel akan didasarkan pada rentang skor jawaban sebagaimana pada lampiran

1. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel gaya kepemimpinan pada penelitian ini diukur melalui 11 (sebelas) pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil tanggapan terhadap gaya kepemimpinan dapat dijelaskan pada Tabel 4.4. Tanggapan responden sebagaimana pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju terhadap pertanyaan pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan atasan sebagaimana yang dirasakan oleh diri responden.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.4
Tanggapan responden mengenai gaya kepemimpinan

NO	PERNYATAAN	JAWABAN RESPONDEN									
		SS		S		N		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Pemimpin saya memberitahukan cara dalam melaksanakan tugas	4	8,9	20	44,4	20	44,4	1	2,2	0	0
2.	Menjelaskan tugas yang dikerjakan	4	8,9	23	51,1	17	37,8	1	2,2	0	0
3.	Menetapkan hubungan yang jelas	7	15,6	22	48,9	14	31,1	2	4,4	0	0
4.	Melakukan intruksi	5	11,1	12	26,7	28	62,2	0	0	0	0
5.	Pemimpin membantu anak buah sekalipun bukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan	6	13,3	22	48,9	16	35,6	1	2,2	0	0
6.	Pemimpin saya memberikan reward	2	4,4	20	44,4	23	51,1	0	0	0	0
7.	Pemimpin saya memberikan penghargaan bagi yang bekerja keras	4	8,9	24	53,3	16	35,6	1	2,2	0	0
8.	Pemimpin saya memperhatikan konflik yang terjadi	6	13,3	17	37,8	22	48,9	0	0	0	0
9.	Pemimpin saya mengajak anggota untuk merumuskan tujuan organisasi	4	8,9	15	33,3	25	55,6	1	2,2	0	0
10.	Pemimpin saya berkonsultasi dan mengajak bekerja secara berkelompok	5	11,1	11	24,4	28	62,2	1	2,2	0	0
11.	Pemimpin saya mengajak saya untuk merumuskan tujuan	6	13,3	21	46,7	17	37,8	1	2,2	0	0

Pada pertanyaan pertama ditunjukkan oleh responden bahwa Pemimpin saya memberitahukan cara dalam melaksanakan tugas. Hasil ini ditunjukkan oleh 44,4 % jawaban setuju dan 44,4 % jawaban netral. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin mereka dalam melaksanakan pekerjaan yang disampaikan memberitahukan cara dalam melaksanakan tugasnya.

Pada pertanyaan kedua menunjukkan bahwa menurut responden Pemimpin saya menjelaskan tugas yang dikerjakan. Hasil ini ditunjukkan oleh 51,1 % jawaban setuju dan 37,8 % jawaban netral. Hasil ini menunjukkan bahwa aparat desa dalam bekerja mendapatkan penjelesan dan pimpinannya sehingga hasil pekerjaannya dapat optimal.

Pada pertanyaan ketiga menunjukkan bahwa menurut responden pimpinan saya menetapkan hubungan kerja yang jelas sehingga tidak ada pekerjaan yang tumpang tindih. Hasil ini ditunjukkan oleh 48,9 % jawaban setuju dan 31,1 % jawaban netral. Dengan adanya pembagian tugas yang jelas diharapkan hasil pekerjaan akan optimal.

Pada pertanyaan keempat menunjukkan bahwa menurut responden Pemimpin saya melakukan intruksi dalam melaksanakan tugas. Hasil ini ditunjukkan oleh 62,2 % jawaban netral dan 26,7 % jawaban setuju. Intruksi dilakukan oleh pimpinan dalam rangka pengarahan tugas agar berjalan efektif dan efisien.

Pada pertanyaan kelima menunjukkan bahwa menurut responden Pemimpin membantu anak buah sekalipun bukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan. Hasil ini ditunjukkan oleh 48,9 % jawaban setuju dan 35,6 % jawaban netral. Kedekatan emosional membuat hubungan lebih erat sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

Pada pertanyaan keenam menunjukkan bahwa menurut responden Pemimpin saya memberikan reward atas pekerjaan. Hasil ini ditunjukkan oleh 44,4 % jawaban setuju dan 51,1 % jawaban netral. Reward diberikan atas kepuasan akan kecepatan dan ketepatan dalam bekerja.

Pada pertanyaan ketujuh menunjukkan bahwa menurut responden Pemimpin saya memberikan penghargaan bagi yang bekerja. Hasil ini ditunjukkan oleh 53,3 jawaban setuju dan 35,6 % jawaban netral. Penghargaan diberikan agar memacu diri untuk lebih baik dalam bekerja.

Pada pertanyaan kedelapan menunjukkan bahwa menurut responden Pemimpin saya memperhatikan konflik yang terjadi di dalam organisasi. Hasil ini ditunjukkan oleh 37,8 jawaban setuju dan 48,9 % jawaban netral. Dalam organisasi dapat ditemukan konflik internal bersifat pribadi. Dan ini harus diketahui oleh pimpinan sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat terealisasi.

Pada pertanyaan kesembilan menunjukkan bahwa menurut responden Pemimpin saya mengajak anggota untuk merumuskan tujuan organisasi. Hasil ini ditunjukkan oleh 33,3 jawaban setuju dan 55,6 % jawaban netral. Komunikasi yang baik dengan karyawan dinilai akan memberikan kepercayaan kepada karyawan dan dapat memotivasi karyawan dalam bekerja. Kepercayaan diri menjadikan semangat kerja pimpinan dan karyawan akan membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pada pertanyaan kesepuluh menunjukkan bahwa menurut responden Pemimpin saya berkonsultasi dan mengajak bekerja secara berkelompok. Hasil ini ditunjukkan oleh 24,4 jawaban setuju dan 62,2 % jawaban netral. Konsultasi dilakukan untuk mengetahui kemajuan pekerjaan dan kendala yang dihadapi

serta saran bagi pelaksanaan tugas.

Pada pertanyaan kesebelas menunjukkan bahwa menurut responden Pemimpin saya mengajak saya untuk merumuskan tujuan. Hasil ini ditunjukkan oleh 46,7 % jawaban setuju dan 37,8 % jawaban netral. Dari sebelas pertanyaan yang diajukan ternyata jawaban responden yang dominan adalah Pemimpin saya memberikan penghargaan bagi yang bekerja keras dimana, responden menjawab 24 orang (53,3%). Ini adalah salah satu gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Camat Manduamas dalam pengarahannya pelaksanaan tugas.

2. Deskripsi Variabel Motivasi

Variabel motivasi pada penelitian ini diukur melalui 8 (delapan) buah indikator. Tanggapan responden sebagaimana pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju terhadap variabel motivasi. Hal ini menunjukkan adanya penilaian terhadap motivasi yang tinggi yang dimiliki aparat desa di Kecamatan Manduamas.

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Mengenai Motivasi

NO	PERNYATAAN	JAWABAN RESPONDEN									
		SS		S		N		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Mendapatkan kehidupan yang layak	7	15,6	17	37,8	20	44,4	1	2,2	0	0
2.	Saya mendapatkan gaji dan bonus yang layak	7	15,6	26	57,8	11	24,4	1	2,2	0	0
3.	Saya mendapatkan rasa aman dan keselamatan bekerja	21	46,7	18	40,0	5	11,1	1	2,2	0	0
4.	Saya mendapatkan jaminan kesehatan dan kesejahteraan keluarga	13	28,9	18	40,0	13	28,9	1	2,2	0	0
5.	Saya memiliki hubungan yang erat dengan anggota yang lain	9	20,0	22	48,9	13	28,9	1	2,2	0	0
6.	Saya mendapatkan pujian dan penghargaan	12	26,7	21	45,7	12	26,7	0	0	0	0
7.	Saya mendapatkan promosi dari atasan	8	17,8	23	51,1	13	28,9	1	2,2	0	0
8.	Saya dapat mengembangkan potensi diri	13	28,9	20	44,4	11	24,4	1	2,2	0	0
9.	Saya dapat mengembangkan kreatifitas dalam bekerja	21	46,7	18	40,0	6	13,3	0	0	0	0

Berdasarkan pertanyaan pertama menunjukkan bahwa para aparat desa merasa cukup mendapatkan kehidupan yang layak dari bekerja. Hasil ini ditunjukkan oleh 37,8 % jawaban setuju dan 44,4 % jawaban netral. Jabatan selain amanah dalam menjalankan tugasnya juga merupakan sumber pendapatan mereka, sehingga dengan bekerja maka salah satu tujuan bekerja

dapat diperoleh.

Berdasarkan pertanyaan kedua menunjukkan bahwa para aparat desa merasa cukup mendapatkan gaji dan bonus yang layak. Hasil ini ditunjukkan oleh 57,8 % jawaban setuju dan 24,4 % jawaban netral.

Berdasarkan pertanyaan ketiga menurut responden menunjukkan bahwa dalam pekerjaannya karyawan merasa aman dalam melakukan pekerjaan. Hasil ini ditunjukkan oleh 46,7 % jawaban sangat setuju dan 40,0 % jawaban setuju. Keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang aman dapat mendorong aparat bekerja lebih giat.

Berdasarkan pertanyaan keempat menurut responden menunjukkan bahwa dalam pekerjaannya mendapatkan jaminan kesehatan dan kesejahteraan keluarga. Hasil ini ditunjukkan oleh 40,0 % jawaban setuju. Hal ini membuat motivasi aparat semakin tinggi dengan terpenuhinya kebutuhan kesehatan dan keselamatan keluarga.

Berdasarkan pertanyaan kelima menurut responden menunjukkan bahwa dalam pekerjaannya memiliki hubungan yang erat dengan anggota yang lain. Hasil ini ditunjukkan oleh 48,9 % jawaban setuju dan 28,9 % jawaban netral. Dengan demikian adanya perasaan bahwa dengan hubungan yang baik maka keinginan untuk saling memotivasi akan diperoleh para aparat desa.

Berdasarkan pertanyaan keenam menurut responden menunjukkan bahwa dalam pekerjaannya Saya mendapatkan pujian dan penghargaan atas kerja yang dilakukan. Hasil ini ditunjukkan oleh 46,7 % jawaban setuju dan 26,7 % jawaban netral. Keadilan untuk mendapatkan pujian dan penghargaan dapat memotivasi aparat untuk melakukan pekerjaan secara baik sehingga tujuan

akhir dapat dicapai.

Berdasarkan pertanyaan keenam menurut responden menunjukkan bahwa dalam pekerjaannya Saya mendapatkan pujian dan penghargaan atas kerja yang dilakukan. Hasil ini ditunjukkan oleh 46,7 % jawaban setuju dan 26,7 % jawaban netral. Keadilan untuk mendapatkan pujian dan penghargaan dapat memotivasi aparat untuk melakukan pekerjaan secara baik sehingga tujuan akhir dapat dicapai.

Berdasarkan pertanyaan ketujuh menurut responden menunjukkan bahwa dalam pekerjaannya Saya mendapatkan promosi dari atasan atas pekerjaan yang dilakukan. Hasil ini ditunjukkan oleh 51,1 % jawaban setuju dan 28,9 % jawaban netral.

Berdasarkan pertanyaan kedelapan menurut responden menunjukkan bahwa dalam pekerjaannya Saya dapat mengembangkan potensi diri. Hasil ini ditunjukkan oleh 44,4 % jawaban setuju dan 28,9 % jawaban sangat setuju.

Berdasarkan pertanyaan ke sembilan menurut responden menunjukkan bahwa dalam pekerjaannya Saya dapat mengembangkan kreatifitas dalam bekerja. Hasil ini ditunjukkan 40,0 % jawaban setuju. Aparat desa dapat melakukan kreatifitas dalam bekerja sehingga selain menambah pengetahuan serta menambah pengalaman, juga tercapainya tujuan organisasi.

Dari sembilan pertanyaan yang diajukan, ternyata jawaban responden yang dominan adalah para aparat desa merasa cukup mendapatkan mendapatkan gaji dan bonus yang layak dimana, responden menjawab 26 orang (57,8%). Responden merasa nyaman dalam bekerja karena sudah mendapatkan gaji yang layak dan mendapatkan bonus atas hasil kerja mereka.

3. Deskripsi Variabel Disiplin Kerja

Variabel disiplin kerja pada penelitian ini diukur melalui 5 buah indikator pertanyaan. Hasil tanggapan terhadap disiplin kerja dapat dijelaskan pada Tabel 4.6 berikut ini

Tabel 4.6
Tanggapan Responden Mengenai Disiplin Kerja

NO	PERNYATAAN	JAWABAN RESPONDEN									
		SS		S		N		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Saya tepat waktu dalam bekerja	5	11,1	30	66,7	9	20,0	1	2,2	0	0
2.	Saya mempunyai kontribusi dalam menyelesaikan pekerjaan	2	4,4	21	46,7	21	46,7	1	2,2	0	0
3.	Saya selalu mendapatkan arahan dan bimbingan dalam melaksanakan pekerjaan	2	4,4	26	57,8	16	35,6	1	2,2	0	0
4.	Jarak tempat tinggal menuju tempat kerja tidak mempengaruhi ketepatan waktu saya	7	15,6	24	53,3	13	28,9	1	2,2	0	0
5.	Saya menaati peraturan yang ada	4	8,9	29	64,4	11	24,4	1	2,2	0	0

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju terhadap kondisi disiplin kerja yang dimiliki karyawan. Hal ini menunjukkan adanya penilaian terhadap disiplin kerja yang baik yang dimiliki oleh karyawan.

Berdasarkan item pertanyaan pertama menunjukkan bahwa menurut sebagian besar karyawan menunjukkan bahwa mereka dapat memenuhi kedatangan di tempat kerja secara tepat waktu. Hasil ini ditunjukkan oleh

66,7 % jawaban setuju dan 20,0 % jawaban netral. Kedatangan yang tepat waktu akan mengoptimalkan waktu bekerja aparat desa.

Berdasarkan item pertanyaan kedua menunjukkan bahwa menurut sebagian besar karyawan menunjukkan bahwa mereka cukup memiliki andil dalam memberikan kontribusi dalam setiap kegiatan di perusahaan. Hasil ini ditunjukkan oleh 46,7 % jawaban setuju dan netral.

Berdasarkan pertanyaan ketiga menunjukkan bahwa menurut sebagian besar karyawan menunjukkan karyawan secara rutin mendapatkan saran dan arahan dari pemimpin. Hasil ini ditunjukkan oleh 57,8 % jawaban setuju dan 25,6 % jawaban netral. Saran dan arahan dari pimpinan dapat menjadi pemicu perilaku disiplin dari karyawan.

Berdasarkan pertanyaan keempat menunjukkan bahwa menurut sebagian besar karyawan menyatakan bahwa jarak tempat tinggal dan tempat kerja tidak mempengaruhi ketepatan waktu karyawan. Hasil ini ditunjukkan oleh 53,3 % jawaban setuju dan 28,9 % jawaban netral. Dengan diterapkannya kedisiplinan karyawan, maka meskipun rumah mereka jauh dari perusahaan namun mereka akan tetap datang di perusahaan secara tetap waktu.

Berdasarkan pertanyaan kelima menunjukkan bahwa menurut sebagian besar karyawan menunjukkan bahwa karyawan dapat menaati aturan yang ada dalam perusahaan. Hasil ini ditunjukkan oleh 64,4 % jawaban setuju dan 24,4 % jawaban netral. Keberadaan peraturan ditetapkan agar para staf dapat dengan tepat waktu melaksanakan petunjuk dan dasar dalam bekerja.

Dari lima pertanyaan yang diajukan, ternyata jawaban responden yang dominan adalah para aparat tepat waktu dalam bekerja dimana responden menjawab 30 orang (66,7%). Kehadiran tepat pada waktu dalam melaksanakan tugas merupakan salah satu cara dalam rangka pencapaian tugas secara optimal.

4. Deskripsi Variabel Kinerja

Variabel kinerja karyawan pada penelitian ini diukur melalui 8 (delapan) buah indikator. Hasil tanggapan terhadap kinerja aparat dapat dijelaskan pada Tabel 4.7 berikut ini

Tabel 4.7
Tanggapan Responden Mengenai Kinerja

NO	PERNYATAAN	JAWABAN RESPONDEN									
		SS		S		N		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan prosedur kerja	1	2,2	19	42,2	24	53,3	1	2,2	0	0
2.	Saya mempunyai inisiatif dan kemampuan analisis serta evaluasi	2	4,4	15	33,3	27	60,0	1	2,2	0	0
3.	Saya mampu bekerja dengan penuh kedisiplinan dan tanggung jawab	1	2,2	12	26,7	31	68,9	1	2,2	0	0
4.	Saya dapat bekerjasama dengan anggota yang lain untuk mencapai tujuan organisasi	1	37,8	27	60,0	1	2,2	0	0	0	0
5.	Saya memiliki hubungan yang baik dan dapat bekerjasama dengan atasan	7	4,4	24	53,3	18	40,0	1	2,2	0	0
6.	Saya dapat menyelesaikan target pekerjaan yang diberikan atasan	2	26,7	25	55,6	16	35,6	1	2,2	0	0
7.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	3	37,8	27	60,0	1	2,2	0	0	0	0
8.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat sesuai rencana kerja	17	26,7	23	51,1	18	40,0	1	2,2	0	0

Tanggapan responden sebagaimana pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju dan netral terhadap item-item kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan adanya penilaian terhadap kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan aparat desa di kecamatan Manduamas.

Berdasarkan pertanyaan pertama menunjukkan bahwa aparat mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan prosedur kerja. Hasil ini ditunjukkan oleh 42,2 % jawaban setuju dan 53,3 % jawaban netral. Prosedur kerja dibuat sebagai stsyar bagi pelaksanaan tugas.

Berdasarkan pertanyaan kedua menunjukkan bahwa aparat mempunyai inisiatif dan kemampuan analisis serta evaluasi. Hasil ini ditunjukkan oleh 33,3 % jawaban setuju dan 60,0 % jawaban netral. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum aparat sudah mempunyai inisiatif dan kemampuan analisis serta evaluasi terhadap pekerjaan.

Berdasarkan pertanyaan ketiga menunjukkan bahwa aparat mempunyai kemampuan bekerja dengan penuh kedisipilinan dan tanggung jawab. Hasil ini ditunjukkan oleh 26,7 % jawaban setuju dan 68,9 % jawaban netral. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum aparat sudah mempunyai komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan atasannya. Komitmen terhadap pekerjaan ini merupakan bagian penting dari pelaksanaan kerja yang dapat menentukan keberhasilan hasil.

Berdasarkan pertanyaan keempat menunjukkan bahwa aparat dapat bekerjasama dengan anggota yang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil ini ditunjukkan oleh 60,0 % jawaban setuju dan 37,8 % jawaban sangat

setuju. Hal ini menunjukkan bahwa kerjasama sangat dibutuhkan dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pertanyaan kelima menunjukkan bahwa aparat memiliki hubungan yang baik dan dapat bekerjasama dengan atasan. Hasil ini ditunjukkan oleh 53,3 % jawaban setuju dan 40,0 % jawaban netral. Hubungan personal dalam suatu organisasi diperlukan dalam mencapai hasil akhir pekerjaan. Atasan juga harus mengetahui masing – masing karakter dari anggota yang dipimpinnya. Hal ini menunjukkan bahwa kerjasama sangat dibutuhkan dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pertanyaan keenam menunjukkan bahwa aparat dapat menyelesaikan target pekerjaan yang diberikan atasan. Hasil ini ditunjukkan oleh 55,6 % jawaban setuju dan 35,6 % jawaban netral. Target penyelesaian pekerjaan diperlukan dalam rangka efektifitas sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Berdasarkan pertanyaan ketujuh menunjukkan bahwa aparat dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Hasil ini ditunjukkan oleh 60,0 % jawaban setuju dan 37,8 % jawaban sangat setuju. Waktu penyelesaian dibuat sebagai paton dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga pekerjaan tidak molor dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan pertanyaan kedelapan menunjukkan bahwa aparat mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat sesuai rencana kerja dapat. Hasil ini ditunjukkan oleh 51,1 % jawaban setuju dan 40,0 % jawaban netral. Hal ini didasarkan pada penggunaan waktu kerja mereka setiap harinya yang sudah dapat memberi hasil kerja yang sesuai dengan harapan.

Dari delapan pertanyaan yang diajukan, ternyata jawaban responden yang dominan adalah aparat mempunyai kemampuan bekerja dengan penuh kedisiplinan dan tanggung jawab dimana responden menjawab 31 orang (68,9%). Hal ini menunjukkan bahwa secara umum aparat sudah mempunyai komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan atasannya. Komitmen terhadap pekerjaan ini merupakan bagian penting dari pelaksanaan kerja yang dapat menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas.

C. Metode Analisis Data

1. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui hubungan yang sempurna antar variabel bebas dalam model regresi. Gejala multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *Varian Inflation Factor (VIF)*. Bila nilai VIF lebih kecil dari 10 dan nilai toleransinya diatas 0,1 atau 10 % maka dapat disimpulkan bahwa regresi tersebut tidak terjadi multikolinieritas (Ghozali, 2005)

Tabel 4.8
Hasil Uji Multikolinieritas

N0	VARIABEL	NILAI TOLERANSI	NILAI VIF (%)
1	Gaya Kepemimpinan	0,995	1,005
2	Motivasi	0,530	1,886
3	Disiplin	0,532	1,880

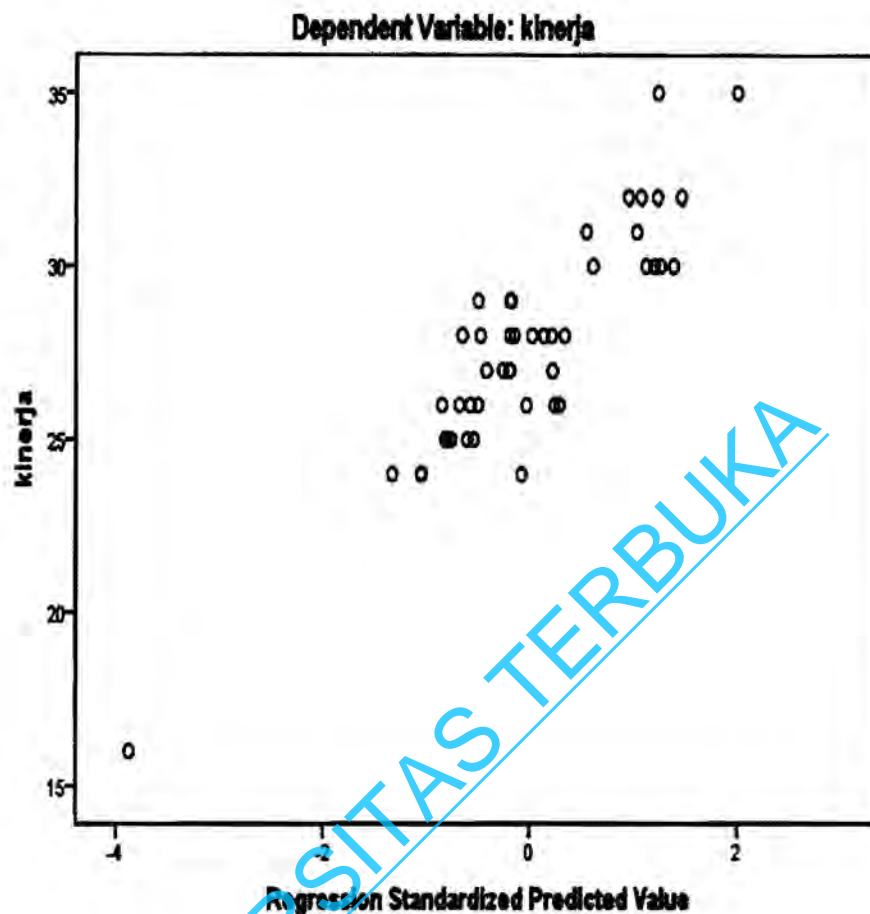
Sumber : lampiran output SPSS

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai VIF semua variabel bebas dalam penelitian ini lebih kecil dari 10 sedangkan nilai toleransi semua variabel bebas lebih dari 10 % yang berarti tidak terjadi korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari 90 %, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

2. Uji Heterokedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual, dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika varians berbeda, disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat digunakan metode grafik *Scatterplot* yang dihasilkan dari output program SPSS versi 17, Apabila pada gambar menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka hal ini dapat disimpulkan tidak terjadi adanya heterokedastisitas pada model regresi (Ghozali, 2005). Hasil pengujian heterokedastisitas dapat dilihat pada Gambar 4.1 di bawah ini :

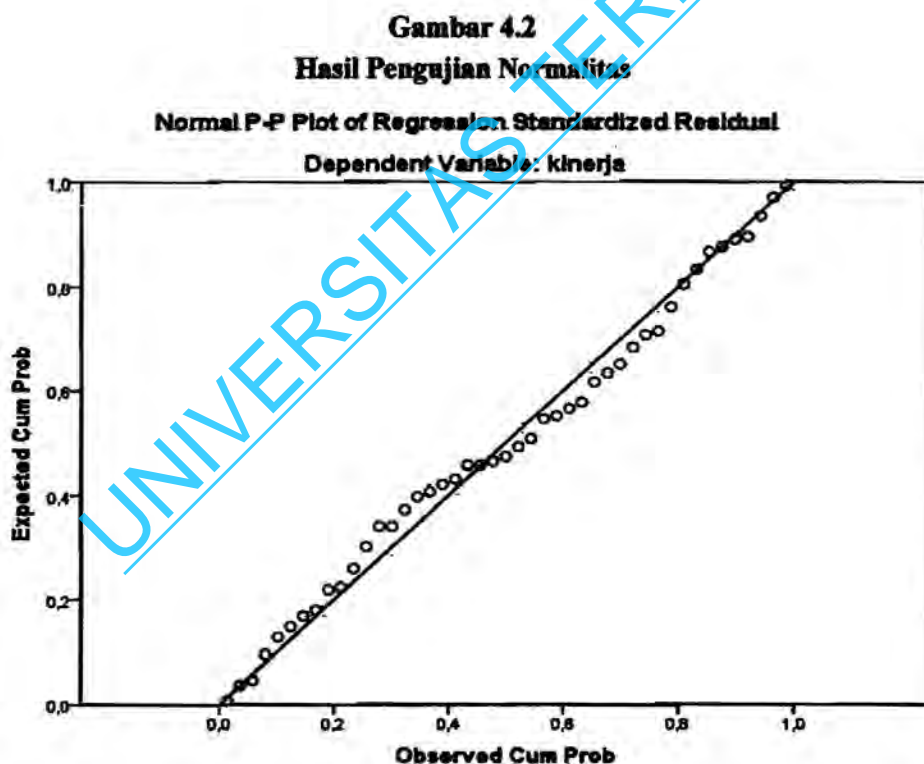
Gambar 4.1
Hasil Pengujian Heterokedastisitas
Scatterplot



Dari grafik tersebut terlihat titik-titik yang menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, hal ini berarti tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik heterokedastisitas pada model regresi yang dibuat, dengan kata lain menerima hipotesis homoskedastisitas.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel bebas dan variabel terikat, keduanya terdistribusikan secara normal ataukah tidak. Normalitas data dalam penelitian dilihat dengan cara memperhatikan titik-titik pada *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual* dari variabel terikat. Persyaratan dari uji normalitas adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.



Dari gambar tersebut didapatkan hasil bahwa semua data berdistribusi secara normal, sebaran data berada disekitar garis diagonal.

4. Analisis Persamaan Regresi Linear Berganda

Model persamaan regresi yang baik adalah yang memenuhi persyaratan asumsi klasik, antara lain semua data berdistribusi normal, model harus bebas dari gejala multikolinieritas dan terbebas dari heterokedastisitas. Dari analisis seelumnya telah terbukti bahwa model persamaan yang diajukan dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan asumsi klasik sehingga model persamaan dalam penelitian ini sudah dianggap baik. Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan estimasi regresi berganda dengan program SPSS diperoleh hasil seperti tabel tersebut di bawah ini :

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,380	2,044		,186	,853		
	Gaya	,171	,050	,281	3,425	,001	,655	1,526
	Motivasi	,328	,066	,461	4,941	,000	,506	1,977
	Disiplin	,472	,107	,355	4,423	,000	,685	1,461

a. Dependent Variable: kinerja

Berdasarkan tabel tersebut diatas dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = 0,281 X_1 + 0,461 X_2 + 0,355 X_3$$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

X1 = Gaya Kepemimpinan

X2 = Motivasi

X3 = Disiplin kerja

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa:

- a. Variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja mempunyai arah koefisien yang bersifat positif terhadap kinerja karyawan.
- b. Koefisien gaya kepemimpinan memberikan nilai sebesar 0,281 yang berarti bahwa jika gaya kepemimpinan semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.
- c. Koefisien motivasi memberikan nilai sebesar 0,461 yang berarti bahwa jika motivasi kerja semakin tinggi dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.
- d. Koefisien disiplin kerja memberikan nilai sebesar 0,355 yang berarti bahwa jika disiplin kerja semakin kuat dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

5. Pengujian Hipotesis

- a. Uji F (Pengujian hipotesis secara simultan)

Untuk menguji pengaruh variabel bebas secara bersama-sama diuji dengan menggunakan uji F. Hasil perhitungan regresi secara simultan diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.9
Hasil analisis regresi secara simultan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	397,304	3	132,435	62,058	,000 ^a
	Residual	87,496	41	2,134		
	Total	484,800	44			

a. Predictors: (Constant), disiplin, gaya, motivasi

b. Dependent Variable: kinerja

Pengujian pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya dilakukan dengan menggunakan uji F. Hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai F hitung = 62,058 dengan signifikansi sebesar 0,000. Dengan menggunakan batas signifikansi 0,05 maka diperoleh nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi merupakan besaran yang menunjukkan besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variable independennya. Dengan kata lain, koefisien determinasi ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh variabel-variabel bebas dalam menerangkan variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *adjusted R square* sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4.10:

Tabel 4.10
Koefisien determinasi

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,905 ^a	,820	,806	1,461	1,745

a. Predictors: (Constant), disiplin, gaya, motivasi

b. Dependent Variable: kinerja

Hasil perhitungan regresi dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (*adjusted R²*) yang diperoleh sebesar 0,806. Hal ini berarti 80 % variasi variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja, sedangkan sisanya sebesar 20 % diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

c. Uji t (Uji Hipotesis Secara Parsial)

Hipotesis 1, 2 dan 3 dalam penelitian ini diuji kebenarannya dengan menggunakan uji parsial. Pengujian dilakukan dengan melihat taraf signifikansi (pvalue), jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari perhitungan di bawah 0,05 maka hipotesis diterima, sebaliknya jika taraf signifikansi hasil hitung lebih besar dari 0,05 maka hipotesis ditolak.

Tabel 4.11
Hasil Uji t Secara Parsial

Variabel Bebas	t hitung	Sig. t
Gaya kepemimpinan (X1)	3,425	0,001
Motivasi (X2)	4,941	0,000
Disiplin Kerja (X3)	4,423	0,000

Sumber : lampiran output SPSS

1). Uji Hipotesis 1 (H1)

Perumusan hipotesis:

$H_0 : \beta_i = 0$ tidak ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

$H_a : \beta_i > 0$ terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

Dari Tabel 4.11 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis gaya kepemimpinan menunjukkan nilai t hitung sebesar 3,425 dengan taraf signifikansi 0,001. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak H_0 dan menerima H_a . Dengan demikian dapat berarti bahwa hipotesis H_1 " Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja aparat desa " diterima.

2). Uji Hipotesis 2 (H2)

Perumusan hipotesis:

$H_0 : \beta_i = 0$ tidak ada pengaruh positif antara motivasi kerja dengan kinerja aparat desa.

$H_a : \beta_i > 0$ terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja dengan kinerja aparat desa.

Dari Tabel 4.11 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis motivasi kerja menunjukkan nilai t hitung sebesar 4,941 dengan taraf signifikansi 0,000. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak H_0 dan menerima H_a . Dengan demikian dapat berarti bahwa hipotesis H_2 “ Motivasi Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Aparat Desa ” diterima. Dari 3 (tiga) variabel independen pada penelitian ini ternyata variabel motivasi ini mempunyai nilai tertinggi dimana para responden menjawab mendapatkan gaji dan bonus yang layak terhadap pekerjaan yang diberikan oleh atasannya.

3). Uji Hipotesis 3 (H_3)

Perumusan hipotesis:

$H_0 : \beta_i = 0$ tidak ada pengaruh positif antara disiplin kerja dengan kinerja aparat desa.

$H_a : \beta_i > 0$ terdapat pengaruh positif antara disiplin kerja dengan kinerja aparat desa.

Dari Tabel 4.11 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis disiplin kerja menunjukkan nilai t hitung sebesar 4,423 dengan taraf signifikansi 0,000. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak H_0 dan menerima H_a . Dengan demikian dapat berarti bahwa hipotesis H_3 “ Disiplin Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja aparat desa ” diterima.

D. Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat terlihat dengan jelas bahwa secara parsial (individu) semua variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Pengaruh yang diberikan ketiga variabel bebas tersebut bersifat positif artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja maka mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Hasil tersebut sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya.

Penjelasan dari masing-masing pengaruh variabel dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis (H1) telah membuktikan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja aparat. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 3,425 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,001 tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian H_a diterima dan H_0 ditolak. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja aparat desa di Kecamatan Manduamas Kabupaten Tapanuli Tengah.

Hal ini menggambarkan bahwa peranan dari seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi cukup dominan. Dari pertanyaan yang diajukan kepada responden dapat dijelaskan secara dominan pemimpin memberikan penghargaan bagi yang bekerja keras. Menurut House dalam Thoha (2007),

ada tiga gaya kepemimpinan yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin yaitu : Gaya kepemimpinan direktif, Gaya kepemimpinan yang mendukung (supportif) dan Gaya kepemimpinan partisipatif. Dengan demikian bahwa gaya kepemimpinan yang cenderung dan dominan pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang supportif, dimana pemimpin selalu memberikan penghargaan bagi aparat yang mempunyai prestasi kerja. Gaya kepemimpinan ini mempunyai hubungan dan berpengaruh dengan indikator kinerja yaitu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Suranty, 2002) yang menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan hasil analisis yaitu gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis (H2) telah membuktikan terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 4,941 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima H_a dan menolak H_o . Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja aparat desa di kecamatan Manduamas Kabupaten Tapanuli Tengah.

Hal ini sesuai dengan teori kebutuhan Maslow, apabila kebutuhan pokok manusia sudah terpenuhi maka motivasi seseorang tersebut akan berubah kekuatannya dan perilaku seseorang pun akan berubah dalam menentukan kebutuhan berikutnya yaitu dalam hal ini untuk pemenuhan penghargaan dan

aktualisasi diri.

Pada penelitian ini responden yang terdiri aparat desa secara dominan menjawab bahwa pemenuhan gaji dan bonus yang layak. Dengan motivasi positif ini semangat bekerja bawahan akan meningkat. Sebab tingkah laku atau tindakan masing-masing individu pada suatu saat tertentu, biasanya ditentukan oleh kebutuhan yang mendesak. Dengan demikian bahwa dengan pemenuhan gaji dan bonus yang layak berpengaruh terhadap penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu.

Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis H2 bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Utami (2005) yang membuktikan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis (H3) telah membuktikan terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan didapat nilai t hitung sebesar 4,423 dengan taraf signifikansi hitung sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak H_0 dan menerima H_a , Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja aparat desa. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel disiplin kerja terhadap kinerja aparat desa di kecamatan Manduamas Kabupaten Tapanuli Tengah.

Pada penelitian ini responden yang terdiri aparat desa secara dominan menjawab bahwa mereka hadir tepat waktu. Dengan kehadiran yang tepat waktu maka peningkatan kinerja akan meningkat dengan penyelesaian pekerjaannya. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Budi Setiyawan dan Waridin, 2006) yaitu adanya pengaruh secara positif antara disiplin kerja terhadap kinerja aparat desa.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja aparat desa di kecamatan Manduamas Kabupaten Tapanuli Tengah. Hal ini menggambarkan bahwa peranan dari seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi cukup dominan.
2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja aparat desa di kecamatan Manduamas Kabupaten Tapanuli Tengah. Melalui pemberian gaji dan bonus yang layak ternyata berpengaruh terhadap penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu.
3. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja aparat desa di kecamatan Manduamas Kabupaten Tapanuli Tengah. Dengan disiplin yang tinggi maka diharapkan kinerja aparat desa akan meningkat.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dilakukan maka saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini yaitu :

1. Mengingat Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor dominan dalam mencapai tujuan organisasi maka disarankan dalam penyelesaian pekerjaan agar komunikasi dengan bawahan dapat ditingkatkan.

Disamping itu kerjasama secara berkelompok dan kebersamaan dalam bekerja perlu ditingkatkan sehingga mempercepat waktu penyelesaian pekerjaan, yang pada akhirnya kinerja aparat desa akan meningkat.

2. Keamanan dan kenyamanan dalam bekerja perlu ditingkatkan sebagai bagian dari motivasi bekerja. Rasa aman dalam bekerja merupakan kunci keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan aparat desa sehingga perlu ditingkatkan oleh pemimpinnya.
3. Disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis dalam mencapai tujuan. Mengingat pentingnya disiplin kerja dalam peningkatan kinerja disarankan kepada Pemerintah Kecamatan Manduamas agar selalu memberikan sanksi yang tegas bagi aparat desa yang tidak disiplin, mengingat pelayanan prima sangat diperlukan dalam menjalankan roda organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari, 2000. *Analisis: Teori dan Kasus Solusi*. BPFE. Yogyakarta.
- Aritonang, Keke.T. 2005. *Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru Dan Kinerja Gutu SMP Kristen BPK PENABUR*. Jurnal Pendidikan Penabur. No 4. Th IV. Jakarta.
- Armstrong, Michael. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Human Resource Management*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Crimson, Sitanggang, 2005, *Analisis Pengaruh Prilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Kotamadya Jak-Bar*. *Skripsi*, UNDIP Semarang.
- Dale, Robert. D. 1992. *Pelayan Sebagai Pemimpin*. Gandum Mas. Malang
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro. Semarang
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja*. *JRBI* Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Hakim, Abdul. 2006. *Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah*. *JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 165-180.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Edisi 2*. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Malthis, R.L dan Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Masrukhin dan Waridin. 2004. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. *EKOBIS*. Vol 7. No 2. Hal: 197-209.
- Rosari, Reni. 2005. *Analisis Gaya Kepemimpinan Dosen-Dosen Di Fakultas Ekonomi UGM Yogyakarta*. *Jurnal Telaah Bisnis*. Vol 6. No 1. Hal: 87-109.
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok GRAMEDIA. Jakarta.
- Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter. 2005. *Manajemen*. PT INDEKS Kelompok Gramedia. Jakarta.

- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT RAJAGRAFINDO PERSADA. Jakarta
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT RAJAGRAFINDO PERSADA. Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methode For Business: Metodologi Penelitian Untuk bisnis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Setiyawan, Budi dan Waridin. 2006. Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang. *JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 181-198
- Siagian, Sondang. P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Stoner, James. AF Dan R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert. 1996. *Manajemen*. PT Prenhallindo. Jakarta.
- Suharto dan Cahyo. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. *JRBI*. Vol 1. No 1. Hal: 13-30.
- Supranto, J. 2001. *Statistik: Teori dan Aplikasi*. Edisi keenam. Erlangga. Jakarta
- Suranta, Sri. 2002. Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. *Empirika*. Vol 15. No 2. Hal: 116-138.
- Tampubolon, Biatna. D. 2007. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standardisasi*. No 9. Hal: 106-115.
- Tika, P. 2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Yuwaliatin, Sitty. 2006. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen UNISULA Semarang. *EKOBIS*. Vol 7. No 2. Hal: 241-256

LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN

A. Umum

Bapak / Ibu Responden yang terhormat,

Pernyataan dalam kuesioner ini semata – mata hanya untuk data penelitian digunakan dalam rangka penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) jurusan Magister Manajemen Universitas Terbuka (UT) dengan judul : “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA APARAT DESA DI KECAMATAN MANDUAMAS KABUPATEN TAPANULI TENGAH”. Oleh karena itu, saya mengharap bantuan bapak untuk meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian.

Saya mengucapkan terima kasih atas kerjasama dan bantuan bapak/ibu yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini.

B. Petunjuk Pengisian

Pilihlah salah satu jawaban yang paling sesuai menurut pendapat Bapak / Ibu dengan member tsaya *checklist* (√) pada kolom yang tersedia.

Adapun makna dari jawaban tersebut adalah sebagai berikut :

- SS = Sangat setuju
- S = Setuju
- KS = Kurang setuju
- TS = Tidak setuju
- STS = Sangat tidak setuju

A. Butir pernyataan untuk Gaya Kepemimpinan

NO	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
1	Pemimpin saya memberitahukan cara dalam melaksanakan tugas					
2	Pemimpin saya menjelaskan tugas yang dikerjakan					
3	Pemimpin saya menetapkan hubungan kerja yang jelas					
4	Pemimpin saya melakukan intruksi dalam melaksanakan tugas					
5	Pemimpin membantu anak buah sekalipun bukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.					
6	Pemimpin saya memberikan reward					
7	Pemimpin saya memberikan penghargaan bagi yang bekerja keras					
8	Pemimpin saya memperhatikan konflik yang terjadi					
9	Pemimpin saya mengajak anggota untuk merumuskan tujuan organisasi					
10	Pemimpin saya berkonsultasi dan mengajak bekerja secara berkelompok					
11	Pemimpin saya mengajak saya untuk merumuskan tujuan					

B. Butir pernyataan untuk Motivasi kerja

NO	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
1	Saya mendapatkan kebutuhan keuangan yang layak					
2	Saya mendapatkan gaji dan bonus yang layak					
3	Saya mendapatkan rasa aman dan keselamatan kerja					
4	Saya mendapatkan jaminan kesehatan dan kesejahteraan keluarga					
5	Saya memiliki hubungan yang erat dengan anggota yang lain					
6	Saya mendapatkan pujian dan penghargaan atas kerja					
7	Saya mendapatkan promosi dari atasan					
8.	Saya dapat mengembangkan potensi diri					
9	Saya dapat mengembangkan kreatifitas dalam bekerja					

C. Butir pernyataan untuk disiplin kerja

NO	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
1	Saya tepat waktu dalam bekerja					
2	Saya mempunyai kontribusi dalam menyelesaikan pekerjaan					
3	Saya selalu mendapatkan arahan dan bimbingan dalam melaksanakan pekerjaan					
4	Jarak tempat tinggal menuju tempat kerja tidak mempengaruhi ketepatan waktu saya					
5	Saya mentaati peraturan yang ada					

D. Butir pernyataan untuk Kinerja

NO	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
1	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan prosedur kerja					
2	Saya mempunyai inisiatif dan kemampuan analisis serta evaluasi					
3	Saya mampu bekerja dengan penuh kedisiplinan dan tanggung jawab					
4	Saya dapat bekerjasama dengan anggota yang lain untuk mencapai tujuan organisasi					
5	Saya memiliki hubungan yang baik dan dapat bekerjasama dengan atasan					
6	Saya dapat menyelesaikan target pekerjaan yang diberikan atasan					
7	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					
8	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat sesuai rencana kerja					

Terima Kasih atas perhatian saya dalam mengisi jawaban atas pertanyaan tersebut diatas

Hasil Uji Validitas dan Realibilitas

1. Variabel Kinerja Aparat

a. Uji validitas

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Satu	4,36	,700	25
Dua	4,24	,723	25
Tiga	4,32	,802	25
Empat	4,52	,510	25
Lima	4,24	,523	25
Enam	4,40	,500	25
Tujuh	4,56	,583	25
Delapan	4,40	,500	25
Kinerja	35,04	3,747	25

Correlations

	satu	dua	tiga	empat	lima	enam	tujuh	delapan	Kinerja
satu Pearson Correlation	1	,727**	,899**	,621**	,665**	,405*	,608**	,405*	,900**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000	,045	,001	,045	,000
N	25	25	25	25	25	25	25	25	25
dua Pearson Correlation	,727*	1	,652**	,551**	,613**	,415*	,557**	,415*	,826**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,004	,001	,039	,004	,039	,000
N	25	25	25	25	25	25	25	25	25
tiga Pearson Correlation	,899*	,652**	1	,595**	,604**	,499*	,581**	,291	,869**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,002	,001	,011	,002	,158	,000
N	25	25	25	25	25	25	25	25	25
empat Pearson Correlation	,621*	,551**	,595**	1	,450*	,294	,521**	,621**	,752**
Sig. (2-tailed)	,001	,004	,002		,024	,153	,008	,001	,000
N	25	25	25	25	25	25	25	25	25
lima Pearson Correlation	,665*	,613**	,604**	,450*	1	,414*	,634**	,255	,761**
Sig. (2-tailed)	,000	,001	,001	,024		,039	,001	,219	,000
N	25	25	25	25	25	25	25	25	25

enam	Pearson Correlation	,405*	,415*	,499*	,294	,414*	1	,486*	,167	,592**
	Sig. (2-tailed)	,045	,039	,011	,153	,039		,014	,426	,002
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25
tujuh	Pearson Correlation	,608*	,557**	,581**	,521**	,634**	,486*	1	,486*	,790**
	Sig. (2-tailed)	,001	,004	,002	,008	,001	,014		,014	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25
delapan	Pearson Correlation	,405*	,415*	,291	,621**	,255	,167	,486*	1	,569**
	Sig. (2-tailed)	,045	,039	,158	,001	,219	,426	,014		,003
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25
kinerja	Pearson Correlation	,900*	,826**	,869**	,752**	,761**	,592**	,790**	,569**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,003	
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

b. Uji Realibilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	25	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,896	,895	8

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
35,04	14,040	3,747	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Satu	4,36	,700	25
Dua	4,24	,723	25
Tiga	4,32	,802	25
Empat	4,52	,510	25
Lima	4,24	,523	25
Enam	4,40	,500	25
Tujuh	4,56	,583	25
Delapan	4,40	,500	25

Inter-Item Correlation Matrix

	satu	dua	tiga	empat	lima	enam	tujuh	delapan
Satu	1,000	,727	,899	,621	,665	,405	,608	,405
Dua	,727	1,000	,652	,551	,613	,415	,557	,415
Tiga	,899	,652	1,000	,595	,604	,499	,581	,291
Empat	,621	,551	,595	1,000	,450	,294	,521	,621
Lima	,665	,613	,604	,450	1,000	,414	,634	,255
Enam	,405	,415	,499	,294	,414	1,000	,486	,167
Tujuh	,608	,557	,581	,521	,634	,486	1,000	,486
Delapan	,405	,415	,291	,621	,255	,167	,486	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Satu	30,68	9,810	,853	,869	,865
Dua	30,80	10,083	,747	,590	,877
Tiga	30,72	9,460	,798	,848	,872
Empat	30,52	11,427	,683	,581	,884
Lima	30,80	11,333	,691	,567	,883
Enam	30,64	12,073	,494	,356	,898
Tujuh	30,48	10,927	,719	,580	,879
Delapan	30,64	12,157	,468	,506	,900

2. Variabel Gaya kepemimpinan
a. Uji Validitas

		Correlations											
		satu	dua	tiga	empat	Lima	Enam	tujuh	delapan	sembilan	sepuluh	sebelas	gaya
Satu	Pearson	1	,671**	,648**	,693**	,622**	,433*	,460*	,627**	,538**	,433*	,655**	,889**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,001	,031	,021	,001	,006	,031	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Dua	Pearson	,671**	1	,580**	,620**	,556**	,387	,411*	,688**	,481*	,387	,331	,811**
	Sig. (2-tailed)	,000		,002	,001	,004	,056	,041	,000	,015	,056	,106	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Tiga	Pearson	,648**	,580**	1	,443*	,629**	,238	,371	,497*	,721**	,442*	,510**	,785**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002		,026	,001	,252	,068	,012	,000	,027	,009	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
empat	Pearson	,693**	,620**	,443*	1	,318	,514**	,273	,683**	,320	,343	,587**	,765**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,026		,121	,009	,187	,000	,119	,093	,002	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Lima	Pearson	,622**	,556**	,629**	,318	1	,120	,347	,372	,564**	,329	,514**	,700**
	Sig. (2-tailed)	,001	,004	,001	,121		,569	,089	,067	,003	,108	,009	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
enam	Pearson	,433*	,387	,238	,514**	,120	1	,152	,395	,294	,167	,263	,511**
	Sig. (2-tailed)	,031	,056	,252	,009	,569		,469	,051	,153	,426	,204	,009
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
tujuh	Pearson	,460*	,411*	,371	,273	,347	,152	1	,247	,453*	,417*	,314	,549**
	Sig. (2-tailed)	,021	,041	,068	,187	,089	,469		,234	,023	,038	,126	,004
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

delapan	Pearson Correlation	,627**	,688**	,497*	,683**	,372	,395	,247	1	,277	,263	,461*	,727**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,012	,000	,067	,051	,234		,179	,204	,020	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
sembilan	Pearson Correlation	,538**	,481*	,721**	,320	,564**	,294	,453*	,277	1	,196	,206	,652**
	Sig. (2-tailed)	,006	,015	,000	,119	,003	,153	,023	,179		,347	,322	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
sepuluh	Pearson Correlation	,433*	,387	,442*	,343	,329	,167	,417*	,263	,196	1	,559**	,581**
	Sig. (2-tailed)	,031	,056	,027	,093	,108	,426	,038	,204	,347		,004	,002
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
sebelas	Pearson Correlation	,655**	,331	,510**	,587**	,514**	,263	,314	,461**	,206	,559**	1	,697**
	Sig. (2-tailed)	,000	,106	,009	,002	,009	,204	,126	,020	,322	,004		,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
gaya	Pearson Correlation	,889**	,811**	,785**	,765**	,700**	,511**	,549**	,727**	,652**	,581**	,697**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,009	,004	,000	,000	,002	,000	
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

b. Uji realibilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	25	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,897	,895	11

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
satu	3,60	,577	25
dua	3,60	,645	25
tiga	3,64	,490	25
empat	3,56	,583	25
lima	3,68	,557	25
enam	3,60	,500	25
tujuh	3,88	,440	25
delapan	3,44	,507	25
sembilan	3,48	,510	25
sepuluh	3,40	,500	25
sebelas	3,56	,507	25

Inter-Item Correlation Matrix

	Satu	dua	tiga	empat	lima	enam	tujuh	delapan	sembilan	sepuluh	sebelas
satu	1,000	,671	,648	,693	,622	,433	,460	,627	,538	,433	,655
dua	,671	1,000	,580	,620	,556	,387	,411	,688	,481	,387	,331
tiga	,648	,580	1,000	,443	,629	,238	,371	,497	,721	,442	,510
empat	,693	,620	,443	1,000	,318	,514	,273	,683	,320	,343	,587
lima	,622	,556	,629	,318	1,000	,120	,347	,372	,564	,329	,514
enam	,433	,387	,238	,514	,120	1,000	,152	,395	,294	,167	,263
tujuh	,460	,411	,371	,273	,347	,152	1,000	,247	,453	,417	,314
delapan	,627	,688	,497	,683	,372	,395	,247	1,000	,277	,263	,461
sembilan	,538	,481	,721	,320	,564	,294	,453	,277	1,000	,196	,206
sepuluh	,433	,387	,442	,343	,329	,167	,417	,263	,196	1,000	,559
sebelas	,655	,331	,510	,587	,514	,263	,314	,461	,206	,559	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
satu	35,84	12,973	,850	,748	,874
dua	35,84	12,973	,742	,732	,881
tiga	35,80	13,917	,734	,733	,882
empat	35,88	13,527	,693	,696	,884
lima	35,76	13,940	,623	,638	,888
enam	35,84	14,973	,418	,347	,899
tujuh	35,56	15,007	,481	,386	,895
delapan	36,00	14,083	,657	,635	,886
sembilan	35,96	14,373	,571	,710	,891
sepuluh	36,04	14,707	,491	,468	,895
sebelas	35,88	14,193	,626	,725	,888

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39,44	16,840	4,104	11

3. Variabel Motivasi Kerja

a. Uji validitas

Correlations

		satu	dua	tiga	empat	lima	enam	tujuh	delapan	sembilan	motivasi
Satu	Pearson	1	,629**	,402*	,536**	,412*	,552**	,559**	,224	,536**	,721**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)		,001	,047	,006	,041	,004	,004	,283	,006	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Dua	Pearson	,629**	1	,380	,544**	,636**	,468*	,657**	,075	,544**	,738**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,001		,061	,005	,001	,018	,000	,721	,005	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Tiga	Pearson	,402*	,380	1	,445*	,483*	,529**	,503*	,733**	,445*	,779**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,047	,061		,026	,014	,007	,010	,000	,026	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Empat	Pearson	,536**	,544**	,445*	1	,571**	,704**	,360	,503*	,569**	,768**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,006	,005	,026		,003	,000	,077	,010	,003	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Lima	Pearson	,412*	,636**	,483*	,571**	1	,497*	,614**	,442*	,424*	,758**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,041	,001	,014	,003		,011	,001	,027	,035	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Enam	Pearson	,552**	,468*	,529**	,704**	,497*	1	,494*	,519**	,556**	,787**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,004	,018	,007	,000	,011		,012	,008	,004	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Tujuh	Pearson	,559**	,657**	,503*	,360	,614**	,494*	1	,200	,479*	,739**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,010	,077	,001	,012		,338	,015	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Delapan	Pearson	,224	,075	,733**	,503*	,442*	,519**	,200	1	,264	,616**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,283	,721	,000	,010	,027	,008	,338		,203	,001
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

sembilan	Pearson Correlation	,536**	,544**	,445*	,569**	,424*	,556**	,479*	,264	1	,712**
	Sig. (2-tailed)	,006	,005	,026	,003	,035	,004	,015	,203		,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
motivasi	Pearson Correlation	,721**	,738**	,779**	,768**	,758**	,787**	,739**	,616**	,712**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

b. Uji Realibilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	25	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,886	,895	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
satu	4,00	,577	25
dua	4,16	,688	25
tiga	3,84	,898	25
empat	4,04	,539	25
lima	4,12	,526	25
enam	4,24	,523	25
tujuh	4,00	,645	25
delapan	3,80	,645	25
sembilan	4,04	,539	25

Inter-Item Correlation Matrix

	satu	dua	tiga	empat	lima	enam	tujuh	delapan	sembilan
Satu	1,000	,629	,402	,536	,412	,552	,559	,224	,536
Dua	,629	1,000	,380	,544	,626	,468	,657	,075	,544
Tiga	,402	,380	1,000	,445	,483	,529	,503	,733	,445
Empat	,536	,544	,445	1,000	,571	,704	,360	,503	,569
Lima	,412	,636	,483	,571	1,000	,497	,614	,442	,424
Enam	,552	,468	,529	,704	,497	1,000	,494	,519	,556
Tujuh	,559	,657	,503	,360	,614	,494	1,000	,200	,479
delapan	,224	,075	,733	,503	,442	,519	,200	1,000	,264
sembilan	,536	,544	,445	,569	,424	,556	,479	,264	1,000

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
36,24	16,857	4,106	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Satu	32,24	13,773	,642	,533	,874
Dua	32,08	13,160	,646	,716	,873
Tiga	32,40	11,917	,667	,714	,877
Empat	32,20	13,750	,705	,678	,870
Lima	32,12	13,860	,695	,637	,871
enam	32,00	13,750	,731	,622	,868
tujuh	32,24	13,357	,654	,631	,872
delapan	32,44	14,007	,504	,755	,885
sembilan	32,20	14,000	,637	,476	,875

UNIVERSITAS TERBUKA

Correlations

		satu	dua	tiga	empat	lima	disiplin
satu	Pearson Correlation	1	,709**	,490*	,735**	,396	,837**
	Sig. (2-tailed)		,000	,013	,000	,050	,000
	N	25	25	25	25	25	25
dua	Pearson Correlation	,709**	1	,533**	,523**	,558**	,834**
	Sig. (2-tailed)	,000		,006	,007	,004	,000
	N	25	25	25	25	25	25
tiga	Pearson Correlation	,490*	,533**	1	,227	,449*	,687**
	Sig. (2-tailed)	,013	,006		,276	,024	,000
	N	25	25	25	25	25	25
empat	Pearson Correlation	,735**	,523**	,227	1	,674**	,802**
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,276		,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25
lima	Pearson Correlation	,396	,558**	,449*	,674**	1	,789**
	Sig. (2-tailed)	,050	,004	,024	,000		,000
	N	25	25	25	25	25	25
disiplin	Pearson Correlation	,837**	,834**	,687**	,802**	,789**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	25	25	25	25	25	25

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

b. Uji Realibilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	25	100,0

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

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
satu	4,24	,663	25
dua	4,32	,627	25
tiga	3,92	,702	25
empat	4,32	,690	25
lima	4,24	,723	25

Inter-Item Correlation Matrix

	satu	dua	tiga	Empat	Lima
satu	1,000	,709	,490	,735	,396
dua	,709	1,000	,533	,523	,558
tiga	,490	,533	1,000	,227	,449
empat	,735	,523	,227	1,000	,674
lima	,396	,558	,449	,674	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
satu	16,80	4,667	,733	,828	,794
dua	16,72	4,793	,736	,648	,796
tiga	17,12	5,110	,505	,535	,855
empat	16,72	4,710	,674	,825	,810
lima	16,80	4,667	,645	,735	,818

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
21,04	7,207	2,685	5

Hasil Pengujian Regresi Berganda

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
kinerja	27,73	3,319	45
gaya	39,76	5,453	45
motivasi	35,84	4,666	45
disiplin	18,67	2,495	45

Correlations

		kinerja	gaya	motivasi	disiplin
Pearson Correlation	Kinerja	1,000	,671	,825	,708
	gaya	,671	1,000	,587	,336
	motivasi	,825	,587	1,000	,562
	disiplin	,708	,336	,562	1,000
Sig. (1-tailed)	kinerja	,000	,000	,000	,000
	gaya	,000	,000	,000	,012
	motivasi	,000	,000	,000	,000
	disiplin	,000	,012	,000	,000
N	kinerja	45	45	45	45
	gaya	45	45	45	45
	motivasi	45	45	45	45
	disiplin	45	45	45	45

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	disiplin, gaya, motivasi	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,905 ^a	,820	,806	1,461	1,745

a. Predictors: (Constant), disiplin, gaya, motivasi

b. Dependent Variable: kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	397,304	3	132,435	62,058	,000 ^a
	Residual	87,496	41	2,134		
	Total	484,800	44			

a. Predictors: (Constant), disiplin, gaya, motivasi

b. Dependent Variable: kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	380	2,044		,186	,853	-3,749	4,509
	gaya	,171	,050	,281	3,425	,001	,070	,272
	motivasi	,328	,066	,461	4,941	,000	,194	,462
	disiplin	,472	,107	,355	4,423	,000	,256	,687

a. Dependent Variable: kinerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,380	2,044		,186	,853		
gaya	,171	,050	,281	3,425	,001	,655	1,526
motivasi	,328	,066	,461	4,941	,000	,506	1,977
disiplin	,472	,107	,355	4,423	,000	,685	1,461

a. Dependent Variable: kinerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	gaya	motivasi	disiplin
1	1	3,974	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,012	18,402	,01	,52	,00	,47
	3	,009	21,424	,94	,02	,18	,11
	4	,006	26,598	,06	,45	,82	,42

a. Dependent Variable: kinerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	16,10	33,74	27,73	3,005	45
Std. Predicted Value	-3,872	2,000	,000	1,000	45
Standard Error of Predicted Value	,249	,894	,421	,115	45
Adjusted Predicted Value	16,16	33,53	27,75	3,006	45
Residual	-3,512	3,552	,000	1,410	45
Std. Residual	-2,404	2,432	,000	,965	45
Stud. Residual	-2,492	2,519	-,004	1,010	45
Deleted Residual	-3,774	3,811	-,013	1,545	45
Stud. Deleted Residual	-2,672	2,706	-,004	1,041	45
Mahal. Distance	,296	15,517	2,933	2,493	45
Cook's Distance	,000	,252	,024	,044	45
Centered Leverage Value	,007	,353	,067	,057	45

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardize d Residual
N		45
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,41015455
Most Extreme Differences	Absolute	,069
	Positive	,064
	Negative	-,069
Kolmogorov-Smirnov Z		,460
Asymp. Sig. (2-tailed)		,984

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Charts

UNIVERSITAS TERBUKA

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**Dependent Variable: kinerja**