

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

PENGARUH PENGHARGAAN, DISIPLIN, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI UNIT PELAKSANAAN TEKNIS DINAS PENDAPATAN, PENGELOLAAN KEUANGAN, DAN ASET DAERAH WILAYAH KABUPATEN BANGKA



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

SUDARJO MOESA

NIM: 016094705

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2013**

ABSTRACT

Influence Rewards, Discipline, and Leadership Style Performance Against Employees in UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka

Sudarjo Moesa
Universitas Terbuka

Keywords: Rewards, discipline, style of Leadership, and Performance individuals, groups and organizations.

Performance is the work of individual employees within an organization. While the organization's performance is the totality of the work achieved an organization. Employee performance and organizational performance has been linked very closely. The concept of the award aims to enhance the motivation of the performance of its employees. While the implications of these concepts, see if employees who have performed well, then he will obtain a higher reward.

Discipline is very important for the growth of the organization, especially to motivate employees to act in the discipline in carrying out the work either individually or in groups. The role of leader in an organization plays a central role not only internally to the organization but also in dealing with various parties outside the organization all of which are intended to enhance the ability of the organization in achieving its objectives.

This study aims to determine the effect of the award, Leadership style of discipline and employee performance in UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka. The results obtained rewards have an influence on employee performance with a correlation value of 0,509 with a significance level of 3,183 and coefficient of determination (R^1), or contributions made by this variable is 25,9%, indicating the applicable rewards was quite good but not optimal. Disciplinary influence on the performance of employees obtained correlation values with a significance level of 0,697 with a significance level of 5,230. The coefficient of determination (R^2), or contributions made for 78,5% of these variables can be assumed that the dimensions of the studied discipline is good but needs to be improved by *performing a program of counseling and supervision in order to discipline an employee was working*. The influence of leadership style on employee performance obtained correlation value of 0,721 with a significance level of 5,607. The coefficient of determination (R^3), or contributions made by 52% this variable can be assumed that the dimensions of leadership style has been well studied but needs to be improved. Rewards, discipline, and leadership styles together to influence the relative increase when compared individually. Correlation value of 0,721; 0,697, and 0,509 with a significance $F = 13,233$ and the coefficient of determination (R^2) of 59,5% is assumed that the reward, discipline and leadership styles together have a positive and significant and influenced the rest of the other variables are not investigated in this study.

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

Judul TAPM : Pengaruh Penghargaan, Disiplin dan Gaya
Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Unit
Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan, Pengelolaan
Keuangan dan Aset Daerah Wilayah Kabupaten Bangka

Penyusun TAPM : Sudarjo Moesa
NIM : 016094705
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Hari/Tanggal : 16 November 2013

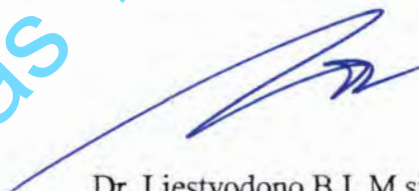
Menyetujui:

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Drs. Jaka Permana, M.Si., Ph.D



Dr. Liestyodono B.I, M.si
NIP. 19581215 198601 1 009

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Sosial Politik
Program Magister Administrasi Publik

Direktur Program Pascasarjana



Florentina Ratih Wulandari, S.Ip, M.Si
NIP.19710609 199802 2 001




Suciati, M.Sc, Ph.D
NIP.19520213 198503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

NAMA : Sudarjo Moesa
 NIM : 016094705
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 JUDUL TAPM : Pengaruh Penghargaan, Disiplin, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Daerah Wilayah Kabupaten Bangka

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : 16 November 2013

Waktu :

Dan telah dinyatakan **LULUS**

Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM)

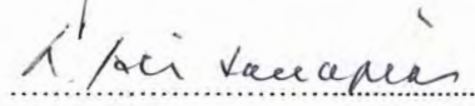
Ketua Komisi Penguji
Dr. Sri Listyarini, M.Ed
 NIP.

:



Penguji Ahli
Prof.Dr. A. Aziz Sanapiah, MPA

:



Pembimbing I
Drs. Jaka Permana, M.Si., Ph.D
 NIP.

:



Pembimbing II
Dr. Liestyodono B.I, M.si.
 NIP. 19581215 198601 1 009

:



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

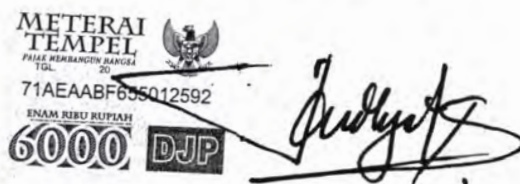
PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **“PENGARUH PENGHARGAAN, DISIPLIN, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI UNIT PELAKSANAAN TEKNIS DINAS PENDAPATAN, PENGELOLAAN KEUANGAN, DAN ASET DAERAH WILAYAH KABUPATEN BANGKA”**. 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.

Pangkalpinang, 2013

Yang menyatakan



(Sudarjo Moesa)
NIM. 016094705

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, dan tidak lupa shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW, karena berkat rahmat dan ridhoNya jualah akhirnya, Penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul **"Pengaruh Penghargaan, Disiplin, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Asset Daerah Wilayah Kabupaten Bangka"**.

TAPM ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik pada Universitas Terbuka UPBJJ Pangkalpinang Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Dalam penulisan TAPM ini, Penulis sangat menyadari bahwa masih terdapat kekurangan baik segi materi maupun dari cara penyajiannya. Hal ini dikarenakan keterbatasan kemampuan Penulis dalam penguasaan ilmu pengetahuan yang sangat luas sifatnya. Untuk itu, Penulis sangat mengharapkan kritikan-kritikan ataupun saran-saran yang sifatnya membangun terhadap TAPM ini, agar dapat dijadikan pedoman untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Dalam TAPM ini juga, Penulis banyak mendapatkan bimbingan ataupun bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu Penulis menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Maman Suharman, selaku Ketua UT-UPBJJ Pangkalpinang Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
2. Drs. Jaka Permana, M.Si., Ph.D, selaku Pembimbing I.
3. Dr. Liestyodono B.I, M.Si, selaku Pembimbing II.

4. Seluruh pegawai UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka.
5. Seluruh staf karyawan dan Dosen pada UT-UPBJJ Pangkalpinang Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
6. Yang tersayang; Isteri dan anak-anak Penulis (Ayu dan Saka) atas segala do'a dan motivasinya.

Akhirnya, Penulis sangat berharap agar TAPM ini dapat bermanfaat bagi kita semua, khususnya bagi dunia ilmu pendidikan program Studi Magister Administrasi Publik umumnya.

Wabillahi taufik wah hidayah wassalamu'alaikum Wr, Wbr.

Pangkalpinang, 2013

Peneliti

Sudarjo Moesa

DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
ABSTRAK	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kegunaan Penelitian	9
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	10
1. Konsep Penghargaan	10
a. Prinsip dan Tujuan Pemberian Penghargaan	15
b. Pendekatan Penyelenggaraan Penghargaan	19
2. Konsep Disiplin	21
a. Pendekatan Pendisiplinan	24
b. Indikator Kedisiplinan	28
3. Konsep Kepemimpinan	31
a. Peran dan Fungsi Pemimpin	33
b. Teori Kepemimpinan	40
1. Model Kontingensi Fiedler	41
2. Model Normatif Kepemimpinan Vroom dan Yetton	42
3. Teori Jalan Kecil-Tujuan (<i>Path Goal Theory</i>)	43
4. Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard	46
4. Konsep Kinerja	51
a. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	54
b. Indikator Kinerja	55
B. Hubungan Penghargaan, Disiplin, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja	59
1. Hubungan Penghargaan Terhadap Kinerja	59
2. Hubungan Disiplin Terhadap Kinerja	61
3. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja	63
C. Penelitian Terdahulu	66
D. Kerangka Berpikir	68
E. Hipotesis	71

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian	73
B. Populasi	74
C. Definisi Konseptual dan Operasional	75
1. Definisi Konseptual	75
2. Definisi Operasional	78
D. Teknik Pengumpulan Data	79
1. Kuesioner	79
2. Observasi	80
3. Dokumentasi	80
E. Metode Analisis Data	83
1. Validitas dan Reliabilitas	83
2. Uji Validitas dan Reliabilitas	85
3. Pengujian Normalitas Data	93
4. Uji Normalitas Data	83
F. Metode Analisis Data	97
1. Regresi Linear Sederhana dan Regresi ganda	97
2. Analisis Korelasi Sederhan dan Korelasi Berganda	99
G. Jadwal Penelitian	102

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian	103
1. Profil UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka	103
2. Visi dan Misi DPPKAD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	105
3. Karakteristik Subjek Penelitian	106
B. Pelaksanaan Penelitian	108
C. Analisis Data Umum Responden	109
1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	110
2. Profil Responden Berdasarkan Golongan	111
3. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan	111
4. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	112
5. Profil Responden Berdasarkan Usia	112
6. Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja	113
D. Analisis Deskriptif Nilai Variabel Penelitian	113
1. Deskripsi dan Analisis Data Variabel Independen Penghargaan (X_1)	114
2. Deskripsi dan Analisis Data Variabel Independen Disiplin (X_2)	126
3. Deskripsi dan Analisis Data Variabel Independen Gaya Kepemimpinan (X_3)	136
4. Deskripsi dan Analisis Data Variabel Dependen Kinerja (Y)	146
G. Pengujian Hipotesis	156
1. Pengaruh Penghargaan (X_1) Terhadap Kinerja (Y)	157
a. Analisis Korelasi Sederhana <i>Pearson Product Moment</i> (PPM)	158
b. Analisis Koefisien Determinasi	159
c. Analisis Regresi Sederhana	159

d. Analisis Uji Hipotesis (Uji-t)	160
2. Pengaruh Disiplin (X_2) Terhadap Kinerja (Y)	161
a. Analisis Korelasi Sederhana <i>Pearson Product Moment</i> (PPM)	161
b. Analisis Koefisien Determinasi	162
c. Analisis Regresi Sederhana	163
d. Analisis Uji Hipotesis (Uji-t)	164
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_3) Terhadap Kinerja (Y)	165
a. Analisis Korelasi Sederhana <i>Pearson Product Moment</i> (PPM).....	165
b. Analisis Koefisien Determinasi	166
c. Analisis Regresi Sederhana	167
d. Analisis Uji Hipotesis (Uji-t)	168
4. Pengaruh Penghargaan (X_1), Disiplin (X_2), dan Gaya Kepemimpinan (X_3) Terhadap Kinerja (Y)	168
a. Analisis Korelasi Berganda <i>Multiple Product Moment</i>	168
b. Analisis Koefisien Determinasi	171
c. Analisis Regresi Berganda	172
d. Analisis Uji Hipotesis (Uji-F)	173
H. Pembahasan Hasil Penelitian	174
1. Pengaruh Penghargaan (X_1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka	175
2. Pengaruh Disiplin (X_2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka	179
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_3) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka	182
4. Pengaruh Penghargaan (X_1), Disiplin (X_2), dan Gaya Kepemimpinan (X_3) Terhadap Kinerja Pegawai Di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka	185
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	190
B. Saran	191
 DAFTAR PUSTAKA	194
LAMPIRAN	197

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Mekanisme Penghargaan dan Hukuman	11
Gambar 2.2 Model Proses Disiplin	21
Gambar 2.3 Konsep Kedisiplinan	29
Gambar 2.4 Skor dari Lima Pemimpin: Pemrakarsaan, Struktur, dan Pertimbangan	31
Gambar 2.5 Alur Pikir Penelitian Pengaruh Penghargaan, Disiplin, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan UPT DPPKAD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Wilayah Kabupaten Bangka	71
Gambar 3.1 Tahapan Pengumpulan Data, Analisis Data, Pembahasan Serta Penarikan Kesimpulan dan Saran	81
Gambar 3.2 Grafik Normal P-P Plot Untuk Variabel Penghargaan (X_1)	94
Gambar 4.1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	110
Gambar 4.2 Profil Responden Berdasarkan Golongan	111
Gambar 4.3 Profil Responden Berdasarkan Jabatan	111
Gambar 4.4 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan	112
Gambar 4.5 Profil Responden Berdasarkan Usia	112
Gambar 4.6 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja	113
Gambar 4.7 Paradigma Penelitian Korelasi dan Regresi Antara X_1 , X_2 , X_3 Terhadap Y	174

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1	Rekapitulasi Tunggakan Pajak Kendaraan Bermotor Roda Dua dan Roda Empat di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Tahun 2010 (dalam triwulan)	4
Tabel 2.1	Penelitian Penelitian Terdahulu	67
Tabel 3.1	Rekapitulasi Data PNS Di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka 2011	75
Tabel 3.2	Operasional Variabel	78
Tabel 3.3	Perincian Item Pernyataan Kuesioner	86
Tabel 3.4	Uji Validitas Instrument Penelitian Variabel Penghargaan (X_1)	87
Tabel 3.5	Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Skala Pengukuran Variabel Penghargaan (X_1)	88
Tabel 3.6	Uji Validitas Instrument Penelitian Variabel Disiplin (X_2)	89
Tabel 3.7	Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Skala Pengukuran Variabel Disiplin (X_2)	89
Tabel 3.8	Uji Validitas Instrument Penelitian Variabel Gaya Kepemimpinan (X_3)	90
Tabel 3.9	Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Skala Pengukuran Variabel Gaya Kepemimpinan (X_3)	91
Tabel 3.10	Uji Validitas Instrument Penelitian Variabel Kinerja (Y)	92
Tabel 3.11	Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Skala Pengukuran Variabel Kinerja (Y)	92
Tabel 3.12	Data Ordinal Variabel Penghargaan (X_1), Disiplin (X_2), Gaya Kepemimpinan (X_3), dan Kinerja (Y)	95
Tabel 3.13	Hasil Pengolahan Data Uji Normalitas	97
Tabel 3.14	Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r	100
Tabel 3.15	Jadwal dan Waktu Penelitian	102
Tabel 4.1	Karakteristik Kekuatan Pegawai Menurut Bagian	107
Tabel 4.2	Karakteristik Kekuatan Pegawai Menurut Jenis Kelamin di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka	107
Tabel 4.3	Komposisi Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka	107
Tabel 4.4	Komposisi Pegawai Menurut Golongan Ruang di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka	108
Tabel 4.5	Sebaran dan Pengambilan Kuesioner	109
Tabel 4.6	Profil Data Umum Responden	110
Tabel 4.7	Tabulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Penghargaan (X_1) Berdasarkan Dimensi	115
Tabel 4.8	Keadaan Variabel Penghargaan (X_1)	125
Tabel 4.9	Tabulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Disiplin (X_2) Berdasarkan Dimensi	127
Tabel 4.10	Tabulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan (X_3) Berdasarkan Dimensi	138
Tabel 4.11	Keadaan Variabel Gaya Kepemimpinan (X_3)	144

Tabel 4.12	Tabulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel kinerja (Y) Berdasarkan Dimensi	147
Tabel 4.13	Keadaan Variabel Kinerja (Y)	153
Tabel 4.14	Rangkuman Pengujian Hipotesis Asosiatif	174

Universitas Terbuka

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran I	Permohonan Izin Mendapatkan Data Penelitian200
Lampiran II	Surat Izin Penelitian201
Lampiran III	Kuesioner Penelitian202
Lampiran IV	Tabulasi Data Ordinal Penghargaan (X_1)208
Lampiran V	Tabulasi Data Ordinal Variabel Disiplin (X_2)209
Lampiran VI	Tabulasi Data Ordinal Variabel Gaya Kepemimpinan (X_3)210
Lampiran VII	Tabulasi Data Ordinal Variabel Kinerja (Y)211
Lampiran VIII	Uji Normalitas Variabel Penghargaan, Variabel Disiplin, Variabel Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja Pegawai212
Lampiran IX	Validitas dan Reliabilitas Variabel Penghargaan (X_1)213
Lampiran X	Validitas dan Reliabilitas Variabel Disiplin (X_2)214
Lampiran XI	Validitas dan Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X_3)215
Lampiran XII	Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja (Y)216
Lampiran XIII	Analisis Data Korelasi Sederhana dan Data Regresi Linier Penghargaan (X_1) Terhadap Kinerja (Y)217
Lampiran XIV	Analisis Data Korelasi Sederhana dan Data Regresi Linier Disiplin (X_2) Terhadap Kinerja (Y)219
Lampiran XV	Analisis Data Korelasi Sederhana dan Data Regresi Linier Gaya Kepemimpinan (X_3) Terhadap Kinerja (Y)221
Lampiran XVI	Analisis Secara Simultan Penghargaan (X_1), Disiplin (X_2), dan Gaya Kepemimpinan (X_3) Terhadap Kinerja (Y)223
Lampiran XVII	Charts226
Lampiran XVIII	Biodata243

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Sebagai satu subsistem reformasi birokrasi, upaya peningkatan kinerja aparatur negara diharapkan dapat membangun aparatur negara yang efektif dan efisien serta membebaskan aparatur negara dari praktik Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) dan perbuatan tercela lainnya, agar birokrasi pemerintah mampu menghasilkan dan memberikan pelayanan publik yang prima.

Effendi (2006:1) menyebutkan, bahwa reformasi aparatur negara yang diperlukan untuk menciptakan sistem administrasi yang berkemampuan untuk melaksanakan pemerintahan demokratis dan globalisasi perdagangan tidak bisa tidak harus bersifat komprehensif dan mencakup, antara lain, penetapan peraturan dasar tentang sistem pemerintahan negara yang sesuai dengan kemajuan bangsa Indonesia, peningkatan kemampuan birokrasi pemerintah khususnya sistem kepegawaian, desentralisasi pemerintah dan upaya pemberantasan korupsi.

Konsep kinerja menurut Pasolong (2008:196) pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Secara umum, kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung kurang menunjukkan kinerja yang baik, hal tersebut diungkapkan oleh Gubernur Kepulauan Bangka Belitung, Eko Maulana Ali sehubungan dengan akan dicairkannya Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP). Hal tersebut dipertegas oleh Ridwan Thalib selaku Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) dari Partai PKS yang menyebutkan bahwa pemberian TPP dimaksudkan mendorong semangat kerja para pegawai, namun hal tersebut berbanding terbalik dengan pelayanan yang didapatkan (Rakyat Pos, 25/03/2011).

Menarik untuk disimak adalah pernyataan Sekretaris Daerah (Sekda) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, yang dimuat pada harian lokal Rakyat Pos, Serun, 11 Oktober 2010, sehubungan dengan disiplin PNS diwilayah kerjanya. Diungkapkannya bahwa masih banyak ditemukan PNS yang bermalas-malasan pada saat jam kerja, masih banyak ditemukan PNS yang terlambat masuk kerja dan ada PNS yang pulang sebelum jam pulang kerja.

Berdasarkan pengamatan peneliti ditemukan fakta yang belum sesuai dengan harapan, misalnya dalam penempatan pegawai belum tepat sesuai dengan ilmu dan keahlian, serta penempatan yang berdasarkan hubungan kekerabatan, tidak tegasnya penerapan sanksi dan penghargaan yang akan diberikan kepada pegawai yang tidak disiplin dan berprestasi dalam pekerjaan, sehingga belum optimalnya kinerja pegawai. Selain itu, dalam pengamatan peneliti berdasarkan rekapitulasi kehadiran absensi secara manual, masih ditemukannya pegawai yang melanggar aturan seperti tidak masuk kerja tanpa keterangan, tidak mengikuti apel pagi

maupun sore sesuai aturan, lupa untuk absen setiap harinya, serta masih adanya pegawai yang keluar kantor tanpa keterangan pada waktu jam kerja.

Belum optimalnya kinerja pegawai pada UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka yang disebabkan oleh hal di atas dibuktikan berdasarkan laporan hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh Inspektorat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tahun 2010 menyebutkan bahwa pengelolaan administrasi barang milik daerah belum optimal, pengelolaan administrasi kendaraan dinas belum optimal, administrasi rumah dinas belum dikelola secara optimal, dan pemanfaatan rumah dinas tidak sesuai dengan peruntukkan (Inspektorat Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, 11/12/2010).

Selain itu, UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka secara umum belum memberikan hasil kerja yang maksimal di bidang Pajak Daerah, secara formal berdasarkan laporan rekapitulasi tunggakan pajak kendaraan bermotor pada UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka untuk tahun anggaran 2010, disajikan pada Tabel Berikut ini.

Tabel 1.1 Rekapitulasi Tunggakan Pajak Kendaraan Bermotor Roda Dua dan Roda Empat di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Tahun 2010 (dalam triwulan)

No	Triwulan	Unit
1	Triwulan I	4.674
2	Triwulan II	5.686
3	Triwulan III	4.434
4	Triwulan IV	3.706
Jumlah		18.500

Sumber: UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Tahun 2010 (data diolah)

Penghargaan merupakan metode dalam memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Metode ini mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan pegawai dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuntui pegawai

melakukan suatu pekerjaan ataupun perbuatan yang baik secara berulang-ulang. Selain memotivasi penghargaan juga bertujuan agar pegawai menjadi giat dalam bekerja guna memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dapat dicapainya.

Di dalam PP Nomor 69 Tahun 2010 Tentang Tata Cara Pemberian dan Pemanfaatan Insentif Pemungutan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, menyebutkan bahwa dalam pelaksanaan otonomi daerah, salah satu urusan pemerintah daerah adalah pelaksanaan pemungutan pajak dan retribusi yang merupakan sumber pendapatan asli daerah dan menjadi sumber pendanaan bagi keberlangsungan pembangunan daerah dalam kerangka otonomi daerah.

Selain itu, untuk menindak lanjuti terselenggaranya penyelenggaraan pemerintahan daerah yang sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), khususnya dalam menggali dan mengelola seluruh potensi pajak dan retribusi, maka pemerintah daerah dapat memberikan penghargaan sebagai tambahan penghasilan bagi instansi pelaksana pemungut pajak dan retribusi yang mencapai kinerja tertentu.

Penghargaan dalam pekerjaan memungkinkan sebuah kinerja akan diulang pada waktu yang akan datang. Penelitian Sims dan Szilagyi, 1975 (Cokroaminoto, 2007) menunjukkan pemberian penghargaan yang positif oleh pimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap peningkatan kemampuan dan kepuasan pegawai pada kelompok administratif, profesi, teknik dan pelayanan. Secara sederhana, Moeherriono (2009: 168) menyebutkan bahwa konsep pemberian penghargaan bertujuan untuk meningkatkan motivasi kinerja dari para karyawannya. Sedangkan implikasi dari konsep tersebut, memandang bila

karyawan yang memiliki kinerja yang baik, maka ia akan memperoleh penghargaan yang lebih tinggi, begitu pula sebaliknya.

Sehubungan dengan penghargaan dengan prestasi kerja, sistem penghargaan merupakan suatu sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi (Siagian, 2008:253).

Suatu organisasi pemerintah dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh mutu profesionalitas serta ditentukan oleh disiplin para pegawainya. Berkaitan dengan hal tersebut, di dalam PP Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang memuat kewajiban, larangan, dan hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan kepada PNS yang telah terbukti melakukan pelanggaran. Penjatuhan hukuman disiplin dimaksudkan untuk membina PNS yang telah melakukan pelanggaran, agar yang bersangkutan mempunyai sikap menyesal dan berusaha tidak mengulangi dan memperbaiki diri pada masa yang akan datang.

Sulastiyani dan Rosidah (2009:292) menyebutkan bahwa, kadang-kadang permasalahan kinerja tidak dapat dipecahkan secara informal. Jika masalah kinerja tidak dapat dipecahkan secara informal, maka pemimpin dapat menerapkan tindakan disiplin secara formal yang dilakukan oleh bidang kepegawaian.

Mengutip pendapat Coutoris dan Yung (dalam Pasolong, 2008:2) Coutoris menyatakan kelompok atau birokrasi tanpa pimpinan seperti tubuh tanpa kepala, mudah tersesat, kacau, anarki. Selanjutnya Yung berpendapat sebagian besar umat manusia memerlukan pemimpin, mereka tidak menghendaki yang lain dari pada

pemimpin. Dan pendapat tersebut ditarik kesimpulan dalam birokrasi membutuhkan pemimpin yang mempunyai visi, pemimpin yang mau melayani bukan dilayani, pemimpin yang dapat bersimpati serta pemimpin yang tegas

Matondang (2008:11) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif memiliki tugas untuk membawa fungsi atau organisasi yang dipimpinnya untuk dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Siagian (2002:66) menyebutkan peran pemimpin dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sentral tidak hanya secara internal bagi organisasi akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan.

Kondisi empiris, birokrasi sebagai ujung tombak pelayanan publik, tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan sering kali diartikulasikan berbeda oleh masyarakat. Rekam jejak birokrasi yang tidak profesional, tidak netral, dan paternalistik merupakan akar dan kuatnya korupsi, kolusi dan nepotisme dalam sistem pemerintahan kita.

Merangkum dari pernyataan yang terungkap secara konseptual, menegaskan bahwa kendala pun pemberian *rewards and punishment*, serta pendekatan-pendekatan gaya kepemimpinan telah dilakukan. Kinerja PNS masih jauh dari program reformasi birokrasi. Artinya, penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas yang menggambarkan proses demokratisasi, efektivitas dan efisiensi birokrasi, transparansi dan akuntabilitas, serta bertanggungjawab masih belum dapat dijawab oleh PNS.

Rendahnya kinerja yang tengah menjadi permasalahan di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (UPT

DPPKAD) Wilayah Kabupaten Bangka adalah aparaturnya pelaksana belum menyadari bahwa pelayanan publik yang terbaik merupakan cermin dari semangat pengabdian dan serta pola pikir aparaturnya yang masih berorientasi pimpinan telah menciptakan perilaku aparaturnya birokrasi yang diskriminatif, mendahulukan kepentingan pribadi, golongan atau kelompok, termasuk kepentingan atasannya ketimbang kepentingan publik, adanya perilaku malas dalam mengambil inisiatif di luar peraturan; masih kuatnya kecenderungan untuk menunggu petunjuk atasan; sikap acuh terhadap keluhan masyarakat; lamban dalam memberikan pelayanan; kurang berminat dalam mensosialisasikan berbagai peraturan kepada masyarakat.

Dari konsep teoritis para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kinerja yang diraih karyawan akan semakin tinggi pula kenaikan penghargaannya. Jika organisasi tidak mampu mengembangkan dan menerapkan suatu sistem penghargaan yang memuaskan, organisasi bukan hanya akan kehilangan karyawan yang terampil dan berkemampuan tinggi. Organisasi yang bersangkutan akan tidak mampu menghasilkan produk yang memungkinkan untuk mencapai tujuan dan Sasarannya.

Melihat fenomena yang berkembang di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka serta mengacu pada makna penerapan pemberian penghargaan, disiplin dan gaya kepemimpinan serta reformasi birokrasi, maka penelitian ini akan mengkaji variasi penghargaan, disiplin dan gaya kepemimpinan khususnya dilingkup DPPKAD Kepulauan Bangka Belitung UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka terhadap kinerja aparaturnya.

Dengan demikian, peneliti tertarik untuk menuangkannya dalam tesis dengan judul "Pengaruh Penghargaan, Disiplin, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap

Kinerja Pegawai di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (UPT DPPKAD) Wilayah Kabupaten Bangka"

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang di atas dapat diidentifikasi bahwa efektivitas kinerja individu akan dipengaruhi oleh penerapan penghargaan, disiplin, dan gaya kepemimpinan. Efektivitas kinerja individu yang selanjutnya akan mempengaruhi efektivitas kinerja kelompok. Efektivitas kinerja kelompok akan mempengaruhi organisasi secara keseluruhan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Seberapa kuat Pengaruh Penghargaan Terhadap Kinerja Pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka
2. Seberapa kuat Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka
3. Seberapa kuat Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka
4. Seberapa kuat Pengaruh Penghargaan, Disiplin dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka

C. Tujuan Penelitian

Dari latar belakang dan pokok permasalahan di atas, tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh penghargaan Terhadap Kinerja Pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka
2. Untuk mengetahui pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka

3. Untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka.
4. Untuk mengetahui Pengaruh Penghargaan, Disiplin dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

- a) Dengan mengetahui Pengaruh Penghargaan, Disiplin dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka diharapkan dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan dalam bidang pengelolaan sumberdaya manusia.
- b) Sebagai sumbangan penting dan memperluas wawasan kajian ilmu administrasi publik dalam mengelola organisasi, sehingga dapat dijadikan acuan dan perbandingan untuk para peneliti berikutnya.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam melakukan evaluasi terhadap kinerja aparatur pelaksana di DPPKAD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, baik pada Kantor UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka maupun di UPT-UPT lain yang akan menerapkannya pada masa-masa yang akan datang. Secara pribadi, penelitian ini dilakukan sebagai bentuk dukungan penulis terhadap upaya peningkatan kinerja aparatur dan bentuk tanggungjawab agar sistem penghargaan, disiplin dan gaya kepemimpinan dapat tetap selaras dengan upaya tersebut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Konsep Penghargaan

Dalam organisasi masalah penghargaan merupakan hal yang sangat kompleks, namun paling penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Pemberian penghargaan kepada pegawai harus mempunyai dasar yang logis dan rasional. Sistem penghargaan menentukan sejauh mana individu dalam organisasi akan dapat memuaskan kebutuhan personal mereka, sehingga pada gilirannya menentukan hubungan individu dengan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus menggunakan sistem penghargaan organisasional seefektif mungkin, sehingga pegawai dapat termotivasi dan bekerja seproduktif mungkin.

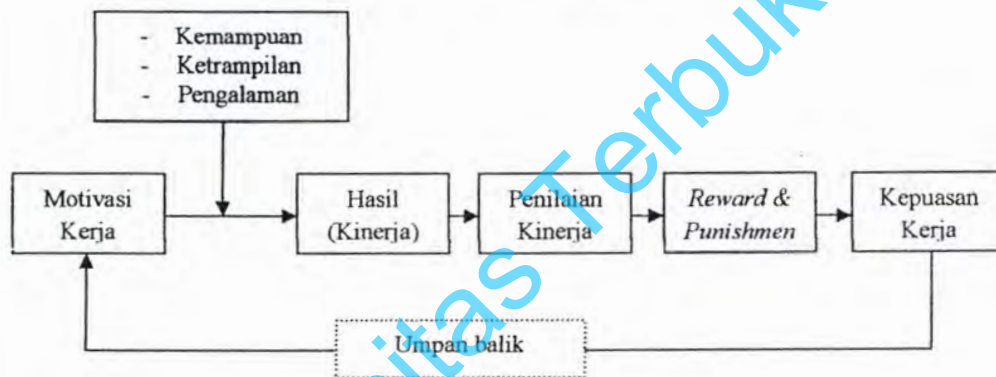
Mahmudi (2010:181-185) menyebutkan bahwa komponen utama sistem penghargaan terdiri atas empat elemen, yaitu:

- 1) Gaji, merupakan penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas usahanya serta telah disepakati bersama. Dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa insentif, tambahan honorarium serta insentif jangka panjang.
- 2) Kesejahteraan. Program kesejahteraan pegawai, fasilitas kerja dan program kesejahteraan rohani yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian penghargaan atas prestasi kerja, misalnya tunjangan jabatan, tunjangan struktural, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga, dan tunjangan hari tua.
- 3) Pengembangan karir. Pengembangan karir diberikan dengan melihat prestasi kerja pegawai, apakah kinerjanya telah memuaskan organisasi ataukah tidak. Sedangkan pemberian penghargaan melalui pengembangan karier dapat berbentuk penugasan untuk studi lanjut.
- 4) Penghargaan psikologis dan sosial. Penghargaan ini merupakan penghargaan nonfinansial yang diberikan oleh organisasi. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut misalnya promosi jabatan, pemberian kepercayaan, peningkatan tanggung jawab, pemberian otonomi

kerja yang luas, penempatan lokasi kerja yang lebih baik, pengakuan dan pujian.

Mahmudi (2010:177-178) menguraikan bahwa pemberian penghargaan dilakukan dengan alasan yang rasional dengan mekanisme yang jelas dan melibatkan beberapa variabel, yaitu: 1) motivasi; 2) kinerja; 3) kepuasan; 4) penghargaan dan hukuman. Secara skematis mekanisme penghargaan dan hukuman tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1.

Gambar 2.1
Mekanisme Penghargaan dan Hukuman



Sumber: Mahmudi (2010:177)

Pada Gambar 2.1 ditunjukkan siklus atau proses penghargaan dan hukuman. Gambar tersebut menjelaskan bahwa hasil kinerja atau prestasi kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Prestasi kerja seseorang merupakan kombinasi dari usaha atau motivasi dengan kemampuan, ketrampilan, dan pengalaman. Prestasi kerja akan optimal apabila pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi dan didukung dengan kemampuan, ketrampilan, dan pengalaman yang cukup. Sebaliknya, seseorang tidak akan mencapai prestasi kerja terbaik apabila tidak ada motivasi kerja dalam diri pegawai tersebut. Hasil dari penilaian kinerja akan menjadi dasar dari pemberian penghargaan dan hukuman. Sistem penghargaan dan hukuman yang diterapkan oleh organisasi akan mempengaruhi

kinerja pegawai. Sistem penghargaan dan hukuman yang adil akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Dari definisi diatas, ditarik kesimpulan bahwa penghargaan merupakan suatu proses yang diciptakan untuk memperkuat motivasi pegawai guna mendapatkan produktivitas kerja pegawai dan kepuasan pegawai yang diberikan secara adil yang didasarkan dari penilaian kinerja. Sedangkan motivasi kerja harus didukung dengan kemampuan, ketrampilan, dan pengalaman yang memadai dari pegawai guna mencapai prestasi kerja.

Dalam penelitiannya, Lawler (dalam Gibson, 1985:170) meringkas lima kesimpulan apakah individu akan merasa puas dengan penghargaan tersebut.

Pertama, kepuasan dari penghargaan adalah fungsi dari banyak penghargaan yang diterima dan berapa banyak menurut perasaan individu yang bersangkutan harus ia terima. *Kedua*, perasaan individu tentang kepuasan dipengaruhi oleh perbandingan apa yang terjadi pada orang lain. *Ketiga*, kepuasan dipengaruhi oleh rasa puas individu dengan penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik. *Keempat*, individu berbeda dalam penghargaan yang mereka inginkan dan segi pentingnya penghargaan yang berbeda untuk mereka. *Kelima*, beberapa penghargaan ekstrinsik memuaskan karena penghargaan tersebut mengarah pada penghargaan lain.

Fokus perhatian dari pentingnya bagaimana cara membayar, harus memperhatikan penyeimbang keadilan internal yang ditentukan melalui proses teknis yang disebut evaluasi pekerjaan, dan penyeimbang eksternal, besaran pembayaran diputuskan berdasarkan hasil survei dengan melakukan perbandingan terhadap organisasi lain yang sejenis. Sehingga pembayaran yang diberikan memiliki daya saing.

Secara singkat, dari uraian diatas dapat di definisikan bahwa pendistribusian besaran penghargaan harus memperhatikan keadilan internal dan keadilan eksternal, penciptaan iklim kerja yang kondusif yang bertujuan untuk memotivasi

perilaku yang diharapkan, agar dapat memaksimalkan kinerjanya, dan menciptakan tantangan dan kepuasan kerja bagi karyawannya guna mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Gibson (1985:172-179) mengklasifikasikan penghargaan dalam dua kategori, yaitu penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik adalah penghargaan yang akan dinilai di dalam dan dari diri mereka sendiri dan berkenaan dengan pelaksanaan pekerjaan, yang meliputi perasaan berprestasi dan berhasil, penyelesaian pekerjaan, otonomi dan pertumbuhan. Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang langsung berasal dari pekerjaan. Penghargaan ini mencakup gaji dan upah, tunjangan, hubungan antarpribadi, dan promosi.

Dari berbagai literatur tersebut, penghargaan intrinsik merupakan penghargaan yang terjadi akibat interaksi antara kemampuan individu terhadap pekerjaan dan penghargaan jenis ini hanya dapat dirasakan langsung oleh individu tersebut. Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang bersumber dari pekerjaan itu sendiri yang secara sengaja diciptakan dan didistribusikan oleh organisasi guna memodifikasi perilaku individu agar dapat berprestasi. Baik penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik keduanya mempunyai nilai. Jika penghargaan tidak memiliki nilai, maka individu akan sedikit berupaya.

Schuster, 1985 serta Byars dan Rue, 1997 (dalam Iswanto, 2005:7.3-7.4) membagi penghargaan dalam dua kategori, berikut.

Penghargaan intrinsik, merupakan penghargaan yang terjadi akibat dari transaksi antara seorang pegawai dengan tugasnya tanpa ikut sertanya pihak ketiga. Dimensi dari penghargaan intrinsik meliputi prestasi dapat menyelesaikan tugas dengan baik, penghargaan informal, kepuasan kerja, status, partisipasi dan interaksi, keahlian, perkembangan diri, tanggung jawab, serta otonomi; Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang diberikan dan dikontrol secara langsung oleh organisasi kepada pegawai dan bersifat kasat mata. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari tunjangan tambahan, insentif,

upah, kenaikan pangkat, hubungan sosial, lingkungan kerja, tantangan, serta supervisi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penghargaan intrinsik merupakan penghargaan yang diterima oleh individu atas hasil interaksi dengan tugasnya tanpa melibatkan orang lain. Penghargaan tersebut tidak dibagikan seperti halnya penghargaan ekstrinsik namun dapat diciptakan oleh manajemen. Penghargaan tersebut hanya dapat dirasakan oleh individu saja dan merupakan bentuk pengakuan atas kemampuannya. Penghargaan ekstrinsik adalah kompensasi yang diciptakan dan didistribusikan oleh manajemen guna mempengaruhi, mempertahankan, memperbesar, dan menarik seseorang agar memaksimalkan kinerjanya baik secara kualitas maupun kuantitas yang berupa penghargaan finansial dan nonfinansial.

Siagian (2008:253) menyebutkan bahwa sistem penghargaan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan memperkerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.

Dari eksplorasi teoritik tentang sistem penghargaan pegawai yang dipaparkan oleh ahli tersebut, dapat diambil pemikiran mendasar sebagai berikut: sistem penghargaan pegawai pada hakikatnya dipilih, diciptakan dan didistribusikan oleh organisasi untuk mempengaruhi, mempertahankan, memperbesar, memuaskan, serta menarik seseorang dengan memberikan pengakuan dan penghargaan atas kinerjanya baik secara kuantitas maupun secara kualitas dalam pelaksanaan tugas organisasi. Imbalan dapat dikategorikan dua kelompok yaitu penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik. Baik penghargaan intrinsik dan penghargaan

ekstrinsik keduanya mempunyai nilai. Jika penghargaan tidak memiliki nilai, maka individu akan sedikit berupaya.

Agar berkorelasi dengan penelitian ini untuk mengukur sistem penghargaan, dapat dilihat dari dimensi-dimensi berikut: penghargaan intrinsik memiliki dimensi, menyelesaikan tugas dengan baik, penghargaan informal, kepuasan kerja, status, pertumbuhan, tanggung jawab, serta otonomi. Penghargaan ekstrinsik memiliki dimensi, gaji atau upah, tunjangan dan insentif, hubungan antarpribadi, promosi atau pengembangan karir, serta lingkungan kerja.

a. Prinsip dan Tujuan Pemberian Penghargaan

Kwik Kian Gie (2003:5-6), dalam pemberian imbalan suatu organisasi harus memperhatikan prinsip-prinsip yang meliputi: (1) dapat menarik sumber daya manusia dan sekaligus mampu mempertahankan karyawan yang berkualitas; dan (2) menyediakan rewards terhadap pegawai yang berperilaku sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi (*desired behaviour*), seperti prestasi kerja, patuh, disiplin, berpengalaman, bertanggung jawab, dan lain sebagainya.

Terkait dengan tujuan sistem penghargaan, Armstrong dan Murlis, 2003 (dalam Sudarmanto, 2009: 199-200) mengidentifikasikan beberapa hal, berikut:

Mendukung pencapaian strategis dan sasaran jangka pendek organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja terampil, kompeten, berkomitmen sesuai dengan kebutuhan; Membantu untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan kinerja organisasi; Mendukung manajemen imbalan sejalan dengan budaya organisasi yang ada atau yang diinginkan dan membantu organisasi merespons perubahan; Mengarahkan, mendukung serta menetapkan jenis perilaku yang diberi imbalan; Menetapkan cara pemberian imbalan melalui pengkajian kinerja atau pengkajian variabel serta proses manajemen kinerja; Mendorong produktivitas pegawai dan menciptakan skema *gainsharing* (sistem penghargaan berdasarkan kinerja yang dicapai) pada bidang-bidang yang memungkinkan dicapainya nilai lebih secara maksimal; Pengembangan berkelanjutan melalui skema gaji yang dikaitkan dengan kompetensi dan gaji berbasis ketrampilan, *broadbanding*, dan manajemen kinerja yang

efektif; Memotivasi semua anggota organisasi melalui kombinasi imbalan finansial dan nonfinansial yang tepat; Mencapai prinsip keadilan dengan memberi imbalan sesuai kompetensi dan kontribusi karyawan secara konsisten.

Notoatmodjo (2009:143-144) mengidentifikasi dampak positif pemberian penghargaan yang berbasis kinerja bagi karyawan, antara lain sebagai berikut:

Menghargai prestasi kerja serta mendorong perilaku-perilaku karyawan sesuai dengan yang diinginkan organisasi; Menjamin keadilan. Di mana masing-masing karyawan akan memperoleh penghargaan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya; Mencegah tingginya tingkat keluar masuk karyawan, mempertahankan dan mendapatkan karyawan yang bermutu; Serta pengendalian biaya yang disebabkan oleh upaya rekrutmen karyawan yang dilakukan oleh organisasi; Mematuhi peraturan-peraturan. Sistem administrasi penghargaan yang baik merupakan tuntutan hukum. Suatu organisasi yang baik dituntut adanya sistem administrasi penghargaan yang baik pula.

Lawler, 1991 (dalam Sudarmanto, 2009:202), mengidentifikasi bahwa sistem penghargaan organisasi memiliki enam dampak terhadap efektifitas organisasi yang mencakup; daya tarik dan hak milik, motivasi kerja karyawan, motivasi pengembangan ketrampilan, pengaruh budaya, memperkuat kembali struktur dan biaya. Sistem penghargaan yang baik menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan sehingga dapat mendorong karyawan untuk berkinerja secara maksimal. Dengan didistribusikannya penghargaan intrinsik maupun ekstrinsik, organisasi telah memodifikasi perilaku karyawan agar memperoleh penghargaan tersebut, sedangkan organisasi akan memperoleh pencapaian tujuan yang maksimal. Oleh karenanya, penghargaan harus dapat dirasakan langsung dan memiliki nilai bagi karyawan.

Menurut Moeheriono (2009:169) tujuan utama setiap organisasi merancang sistem penghargaan adalah untuk memotivasi karyawan dalam rangka meningkatkan kinerjanya dan mempertahankan karyawan yang berkompeten

bertahan. Selanjutnya, Sulistiyani dan Rosidah (2009:261-262) menyebutkan, bahwa tujuan dari pemberian penghargaan adalah: 1) pemenuhan kebutuhan ekonomi (*economic security*), 2) mendorong peningkatan produktivitas kerja, 3) pengkaitan penghargaan dengan kesuksesan organisasi; semakin organisasi mampu memberikan gaji yang tinggi, menunjukkan semakin sukses organisasi tersebut, 4) memikat pegawai dan menahan pegawai yang berkompeten. Disamping tujuan-tujuan tersebut, berikut beberapa faktor yang mempengaruhi penghargaan adalah:

- a) Kebenaran dan keadilan. Kompensasi harus berdasarkan pada kondisi riil yang telah dikerjakan oleh pegawai, artinya disesuaikan dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan pegawai kepada organisasi.
- b) Dana organisasi. Kemampuan organisasi untuk memberi kompensasi baik serupa finansial maupun nonfinansial, disesuaikan dengan dana yang tersedia.
- c) Serikat pekerja. Para karyawan yang tergabung dalam suatu serikat, dapat mempengaruhi ataupun penetapan penghargaan, karena serikat karyawan dapat merupakan simbol kekuatan dalam menuntut perbaikan nasib.
- d) Produktivitas kerja. Produktivitas pegawai merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi kerja, sedangkan prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan penghargaan.
- e) Biaya hidup. Penyesuaian besarnya kompensasi dengan biaya hidup pegawai beserta keluarganya sehari-hari mendapatkan perhatian dalam penetapan penghargaan finansial.
- f) Pemerintah. Intervensi pemerintah untuk menentukan besarnya kompensasi sangat besar.

Gibson, (1985:169-171) menyampaikan sasaran-sasaran utama dalam pemberian penghargaan, adalah 1) menarik orang yang berkualitas untuk bergabung dalam organisasi; 2) mempertahankan karyawan agar tetap datang bekerja; dan 3) memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat prestasi yang tinggi. Gambar 2.1 menunjukkan, bahwa hanya sekedar dalam upaya motivasi untuk mendorong usaha pegawai tidak cukup menimbulkan prestasi yang dapat diterima. Prestasi berasal dari kombinasi antara usaha individu dengan tingkat

kemampuan, ketrampilan, dan pengalaman individu. Pimpinan mengevaluasi prestasi yang dihasilkan individu, baik secara formal maupun informal. Sebagai hasil pengevaluasian tersebut, dua jenis penghargaan dapat didistribusikan, yaitu penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik. Kedua jenis penghargaan tersebut akan dievaluasi oleh individu. Jika penghargaan tersebut memuaskan dan adil, individu akan berusaha mencapai tingkat kepuasan yang dirasakan ideal.

Dalam konteks pemberian imbalan agar mencapai sasarannya serta berdasarkan pada berbagai prinsip keadilan, kewajaran dan kesetaraan, Siagian (2008:255-257) menyebutkan perlu memperhatikan aspek-aspek berikut, berikut.

Pertama, sistem imbalan harus mempunyai daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan organisasi. Serta mempunyai daya tarik kuat untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi. *Kedua*, sistem imbalan harus mengandung prinsip keadilan, menghargai perilaku positif dan pengendalian biaya. *Ketiga*, kepatuhan kepada peraturan perundang-undangan. *Keempat*, terciptanya administrasi pengupahan dan penggajian yang berdaya guna dan berhasil guna.

Merangkum dari tujuan pemberian penghargaan dalam suatu organisasi yang telah diuraikan oleh para ahli diatas, terdapat kesepakatan bahwa penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik ditujukan untuk memotivasi dan mendorong perilaku karyawannya, menghargai prestasi kerja yang dicapai oleh karyawannya, mengurangi tingginya keluar masuk karyawan dalam suatu organisasi, untuk memperoleh karyawan yang bermutu, serta mencapai prinsip keadilan, kewajaran dan kesetaraan dalam pendistribusian penghargaan kepada karyawannya berdasarkan evaluasi kinerja dan berdasarkan kompetensi dan kontribusi karyawannya.

Dengan merancang sistem penghargaan yang baik akan memiliki dampak ganda bagi organisasi, di satu sisi penghargaan akan berdampak pada biaya

operasi, di sisi lain imbalan akan memengaruhi perilaku serta sikap kerja karyawan sesuai dengan keinginan organisasi agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini dapat dipahami karena salah satu tujuan seseorang bekerja adalah mengharapkan imbalan dari organisasi di mana ia bekerja, sedangkan pihak organisasi mengharapkan karyawannya memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi.

b. Pendekatan Penyelenggaraan Penghargaan

Para pimpinan organisasi sering dihadapkan dengan keputusan bagaimana menyelenggarakan penghargaan. Tiga pendekatan teoritis utama untuk menyelenggarakan penghargaan ialah:

1. Penguatan positif (*Positive Reinforcement*). Dasar utama penyelenggaraan imbalan melalui penguatan positif adalah hubungan antara perilaku dengan lingkungan karyawan yang berkaitan dengan peragaan perilaku tertentu. Sedangkan tugas pimpinan adalah mengidentifikasi perilaku yang mengarah pada prestasi yang tinggi, tindakan selanjutnya adalah memilih penguatan positif yang efektif dalam mengarahkan perilaku tersebut.
2. Pemodelan dan peniruan sosial. Jika seseorang akan dimotivasi, ia harus mengamati model yang menerima penguatan yang bernilai.
3. Teori harapan. Teori menyatakan bahwa upaya yang dicurahkan oleh seorang karyawan untuk melaksanakan suatu tugas adalah fungsi gabungan dari kedua nilai yang diberikan karyawan tersebut untuk memperoleh penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik dan harapan yang mencakup perubahan yang dirasakan atau kemungkinan bahwa kadar upaya tertentu akan cukup untuk menerima penghargaan tersebut. Pimpinan harus menentukan macam

penghargaan yang diharapkan karyawan dan melakukan apa saja yang mungkin untuk membagikan penghargaan tersebut atau menciptakan keadaan sehingga apa yang tersedia dalam bentuk penghargaan tersebut dapat diterapkan (Gibson, 1985:179-180).

Berdasarkan pandangan yang digunakan secara luas tentang pemberian penghargaan yang berkaitan dengan teori pengharapan. Moeheriono (2009:172), mengungkapkan bahwa pemberian penghargaan seharusnya memungkinkan bagi organisasi untuk (1) dapat mendorong tingkat rata-rata motivasi kerja individu, (2) dapat meningkatkan pencapaian yang berorientasi individual, serta (3) dapat mempertahankan penilaian yang tinggi bagi karyawan yang memiliki kinerja tinggi.

Aspek lain yang perlu diperhatikan dari pemberian penghargaan ini adalah: *pertama*, aspek kinerja individu, yaitu kinerja yang dihargai dan biasanya diukur secara subjektif dan jenis ini memberikan kenaikan yang permanen. Aspek *kedua*, sebagian besar metode pembayaran untuk kinerja lainnya bersifat sesaat, yaitu pembayaran yang diberikan kepada karyawan untuk sekali kejadian kinerja dan tidak berpengaruh selamanya terhadap gaji pokok yang akan datang. Aspek *ketiga*, pembayaran selanjutnya ditentukan oleh jumlah besarnya kontribusi kinerja itu (Moeheriono, 2009:173).

Untuk memberikan dasar motivasi pada karyawan akan terjadi transaksi antara organisasi dan karyawan. Organisasi tidak hanya mengadakan sistem penghargaan yang memadai, tetapi karyawan juga harus menyadari bahwa pencapaian penghargaan yang diinginkan akan mengalir secara langsung dari kinerja yang sukses. Karyawan menukarkan waktu kemampuan, keahlian, dan

usaha mereka dalam bentuk kinerja yang maksimal untuk imbalan yang bernilai. Teknik-teknik tersebut menunjukkan dengan jelas bahwa, agar efektif dalam mengubah perilaku dan meningkatkan kinerja. Agar tercipta keselarasan antara organisasi dan karyawan maka teknik pemberian penghargaan yang digunakan harus sesuai dengan tujuan, harapan, cita-cita, keinginan dan kebutuhan karyawan secara individual.

2. Konsep Disiplin

Secara filosofis, berkualitas atau tidaknya aparatur negara berawal dari sejauh mana totalitas, kesadaran kolektif berupa komitmen politis dan sikap moral, serta kecerdikan dan kecerdasan terhadap soal visi dan misi yang dicanangkan sebagai hasil kesepakatan kolektif. Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, terutama untuk memotivasi pegawai agar bertindak disiplin dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu, disiplin bermanfaat untuk mendidik pegawai mematuhi dan mentaati peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang maksimal.



Sumber: Ivancevich, 1992 (dalam Iswanto, 2005: 6.52-6.53)

Gambar 2.2 Model Proses Disiplin

Penjelasan lebih lengkap dan rinci mengenai proses pendisiplinan karyawan pada Gambar 2.2 dapat diartikan, perubahan dalam lingkungan eksternal, seperti inovasi teknologi, dapat menyebabkan suatu peraturan menjadi tidak memadai lagi, bahkan mengharuskan adanya peraturan baru. Selanjutnya, perubahan dalam lingkungan internal juga dapat mengubah proses pendisiplinan karyawan. Melalui pengembangan organisasional, organisasi dapat mengubah budaya organisasinya. Perubahan ini dapat menghasilkan penanganan tindakan pendisiplinan yang lebih positif pada level tertentu. Proses tindakan pendisiplinan sebagian besar berhadapan dengan pelanggaran peraturan. Peraturan secara spesifik memandu untuk berperilaku tertentu pada suatu jabatan tertentu. Setelah mengadakan peraturan, manajemen harus mengkomunikasikan peraturan tersebut kepada semua karyawan. Karyawan tidak akan patuh kepada suatu peraturan jika mereka tidak tahu keberadaannya (Iswanto, 2005:6.53).

Siagain (2008:305) menyebutkan bahwa disiplin adalah tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan. Tindakan manajemen tersebut dapat berupa bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerja.

Menurut Rustomji dan Sapre (1990:46-47), dalam perspektif organisasi disiplin adalah dedikasi dan tindakan sistemik yang muncul dalam diri karyawan dalam merespon pekerjaannya. Disiplin harus muncul dalam diri karyawan. Biarkanlah para karyawan sendiri sadar bahwa disiplin merupakan bagian dari kepentingan mereka. Disiplin yang ditentukan dari atasan hanya akan efektif

dalam waktu singkat. Sesudah itu hilang dayanya. Disiplin dengan cara ini akan mendorong timbulnya kebencian yang tidak perlu.

Penanggulangan masalah disiplin dapat dilakukan dalam bentuk, antara lain (1) sistem rekrutmen pegawai yang profesional, (2) menyediakan fasilitas seperti perumahan agar bisa meningkatkan keteraturan hadir, dan (3) memberikan tugas-tugas berarti dan sulit yang menuntut tanggung jawab karyawan (Rustomji dan Sapre, 1990:46-47).

Gibson (1985:188-189) mendefinisikan, disiplin adalah penggunaan beberapa bentuk hukuman atau sanksi jika karyawan menyimpang dari peraturan. Pelaksanaan disiplin tidak selalu memandang disiplin sebagai sesuatu yang tidak disukai dan tidak semua ketentuan disiplin berbentuk hukuman. Tak jauh berbeda dgn konsep tersebut, Sulistiyani dan Rosidah (2009:290) menyebutkan bahwa disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi.

Terkait dengan masalah disiplin, Mondy dan Noe, 1996 (dalam Iswanto, 2005 :6.49-6.50) mengartikan disiplin sebagai keadaan dimana karyawan mampu mengontrol diri mereka sendiri, penyelenggaraan organisasi yang tertib, serta menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam suatu organisasi. Tindakan pendisiplinan yang efektif dialamatkan kepada perilaku salah karyawan, bukan pada pribadinya. Senada dengan hal di atas, Byars dan Rue, 1997 (dalam Iswanto, 2005 :6.49-6.50) menyebutkan pendisiplin organisasional sebagai tindakan yang diambil untuk mengatasi karyawan yang telah melanggar peraturan

organisasional, atau karyawan yang kinerjanya telah merosot hingga suatu titik tertentu di mana tindakan perbaikan diperlukan.

Merangkum dari pendapat ahli diatas, dapat didefinisikan bahwa disiplin organisasi adalah situasi positif yang muncul dari dalam diri karyawan untuk menaati aturan organisasional agar dapat berkinerja maksimal. Sedangkan tindakan pendisiplinan adalah peluang dan sarana pembelajaran bagi karyawan yang diterapkan oleh organisasi atas perilaku menyimpang dari aturan guna merubah perilaku menyimpang menjadi perilaku yang berkinerja.

a. Pendekatan Pendisiplinan

Berangkat dari pandangan bahwa manusia tidak ada yang sempurna, tidak luput dari kesalahan dan kekhilafan. Pendisiplinan merupakan upaya manajemen untuk mendorong para anggota organisasi agar berperilaku sesuai dengan aturan. Pendekatan pendisiplinan yang dapat dipakai organisasi menurut Siagian (2008:305-307), yaitu yang bersifat preventif dan yang bersifat korektif.

Pendisiplinan Preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai karyawan berperilaku negatif.

Keberhasilan penerapan pendisiplinan preventif terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi. Tiga hal yang perlu diperhatikan dalam penerapan disiplin preventif agar disiplin pribadi tersebut menjadi kokoh. *Pertama*, para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan

miliknya. Dengan kata lain, anggota organisasi ditumbuhkan bahwa diri mereka adalah anggota atau bagian dari keluarga besar organisasi yang bersangkutan. *Kedua*, para karyawan perlu diberi penjelasan atau informasi yang lengkap tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipatuhi. *Ketiga*, para karyawan didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

Pendisiplinan Korektif adalah tindakan pendisiplinan yang diciptakan oleh manajemen, berupa sanksi atas perilaku menyimpang dari standar yang telah ditetapkan. Berat atau ringan suatu sanksi tergantung pada bobot pelanggaran yang terjadi. Sedangkan pengenaan sanksi diprakarsai oleh atasan langsung karyawan yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir pengenaan sanksi tersebut diambil oleh pejabat pimpinan yang berwenang untuk itu.

Pengenaan sanksi korektif diterapkan dengan memperhatikan tiga hal. *Pertama*, karyawan yang dikenakan sanksi harus diberitahu pelanggaran atau kesalahan apa yang telah diperbuatnya. *Kedua*, kepada yang bersangkutan diberi kesempatan membela diri. *Ketiga*, dalam hal pengenaan sanksi terberat, yaitu pemberhentian, perlu dilakukan wawancara keluar (*exit interview*) pada waktu mana dijelaskan, antara lain, mengapa manajemen perlu mengambil tindakan sekeras itu.

Menurut Ivancevich (dalam Iswanto, 2005:6.55-6.57 ; Hariandja, 2009:300-302), terdapat beberapa konsep dari pendekatan dalam disiplin yang meliputi pendekatan positif dan pendekatan negatif. Pendekatan negatif, yaitu menekankan

pada efek yang bersifat hukuman pada perilaku yang tidak diinginkan. Sedangkan, pendekatan positif menekankan pada apa yang dapat dilakukan untuk menjamin perilaku yang tidak diinginkan tidak berulang kembali. Secara lebih detail beberapa pendekatan tersebut adalah sebagai berikut.

1. Peraturan Tungku Menyala (*Hot Stove Rule*). Maksudnya, apa apa yang akan terjadi jika seseorang menyentuh tungku menyala. Ini memiliki beberapa konsekuensi yaitu:
 - a. Merupakan sistem peringatan. Pemimpin yang baik harus mengkomunikasikan tentang konsekuensi dari perilaku yang tidak diinginkan, sebelum satu perilaku yang tidak diinginkan terjadi.
 - b. Suatu yang serta merta dapat membakar. Jika diperlukan, disiplin dapat langsung dilakukan sesegera mungkin setelah tindakan yang tidak diinginkan terjadi. Setiap karyawan harus dapat langsung melihat hubungan antara tindakan dan disiplin.
 - c. Konsistensi. Siapa saja karyawan yang melaksanakan tindakan tidak diinginkan akan dikenakan tindakan disiplin.
 - d. Bersifat tidak pandang bulu. Tindakan disipliner tidak menunjukkan ke arah person, tetapi pada perilaku yang tidak diinginkan
2. Pendisiplinan Progresif. Pola disiplin progresif merupakan suatu pendekatan di mana konsekuensi hukuman diadministrasikan secara progresif. Artinya, pelanggaran yang berikutnya akan memperoleh hukuman agak lebih berat dibandingkan pelanggaran sebelumnya.
3. Pendisiplinan Positif. Peraturan tungku menyala dan pendisiplinan berfokus pada perilaku masa lalu. Sedangkan pendisiplinan positif dipandang sebagai

berorientasi ke masa depan, yaitu bekerja bersama dengan karyawan untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh karyawan, sehingga dia melakukan pelanggaran.

4. **Pendisiplinan Tanpa Hukuman.** Pendekatan ini memberi waktu tidak bekerja (*time off*) kepada karyawan dengan tetap menerima upah agar karyawan bersangkutan berfikir kembali apakah dia masih bersedia mengikuti peraturan dan tetap bekerja dengan organisasi.

Prosedur tersebut ditempuh dengan dua maksud, yaitu bahwa pengenaan sanksi dilakukan secara obyektif dan bahwa sifat sanksi sesuai dengan bobot pelanggaran yang telah dilakukan. Disamping kedua hal tadi, pengenaan sanksi harus pula bersifat mendidik dalam arti agar terjadi perubahan sikap dan perilaku di masa depan dan bukan terutama menghukum seseorang karena tindakannya di masa lalu. Agar berbagai tujuan pendisiplinan dapat tercapai, pendisiplinan harus diterapkan secara bertahap. Dengan mengambil berbagai langkah yang bersifat pendisiplinan, mulai dari yang paling ringan hingga kepada yang terberat.

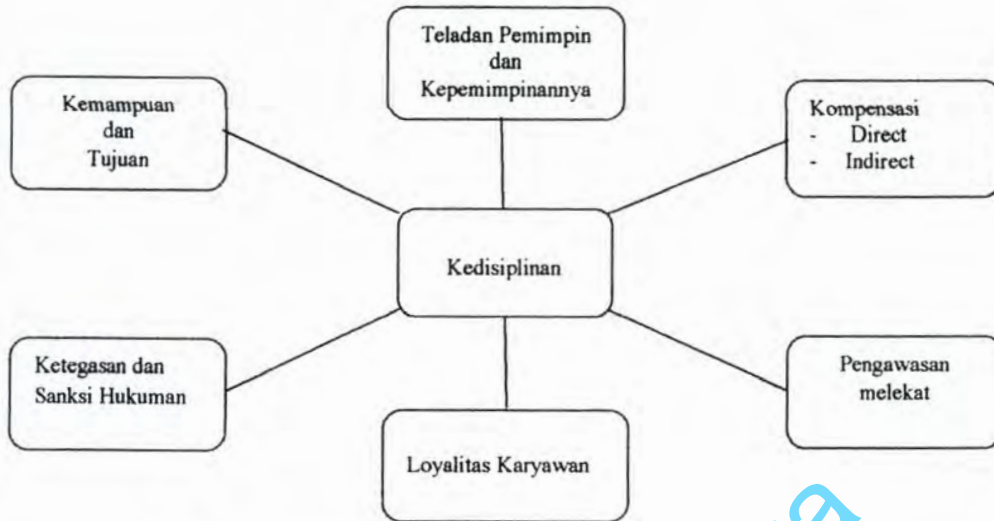
Ada beberapa tahapan dalam proses pendisiplin organisasional pertama, membuat sasaran dan peraturan kerja. Kedua, mengkomunikasikan kinerja yang dituntut dan peraturan kepada seluruh karyawan. Ketiga, mengimplementasikan tindakan perbaikan atau tindakan disiplin jika diperlukan (Iswanto, 2005:6.65).

Setiap lini abdi negara sangat berkewajiban memberi keteladanan kepada masyarakat yang memberi amanat, bahwa disiplin adalah awal dari sikap dan tingkah laku yang mencerminkan sikap hidup sebagai panutan mereka, serta landasan utama kredibilitas yang ingin diraih. Rendahnya disiplin bisa berarti rendahnya kesadaran moral, hukum, akuntabilitas, bahkan rendahnya kompetensi,

kapabilitas, dan kreativitas seseorang. Jelas, rendahnya disiplin mematikan daya inovasi, sebagai sumber daya yang selama ini tenggelam di bangsa kita. Begitu pula sebaliknya, tingginya disiplin mencerminkan motivasi psikologis kuatnya inisiatif yang bisa mendorong lahirnya kreativitas pribadi namun berlandaskan moral, hukum, transparansi, dan akuntabilitas. Dari disiplin akan mendorong sistem birokrasi agar lancar, sehingga potensial menghasilkan kerja dan karya terbaik. Karena mampu membangun diri untuk menaati segala aturan tatakerja dan norma yang ada dengan kesadaran yang tinggi. Sedangkan ketidakdisiplinan merupakan sumber kelambanan, keterbengkalai, bahkan kehancuran diri maupun organisasi.

b. Indikator Kedisiplinan

Hukuman diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya mentaati semua peraturan organisasi. Pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua karyawan. Dengan keadilan dan ketegasan, sasaran pemberian hukuman akan tercapai. Peraturan tanpa diimbangi pemberian hukuman yang tegas bagi pelanggarnya bukan menjadi alat pendidik bagi karyawan. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi mencapai tujuannya.



Sumber: Hasibuan (2009:201)

Gambar 2.3 Konsep Kedisiplinan

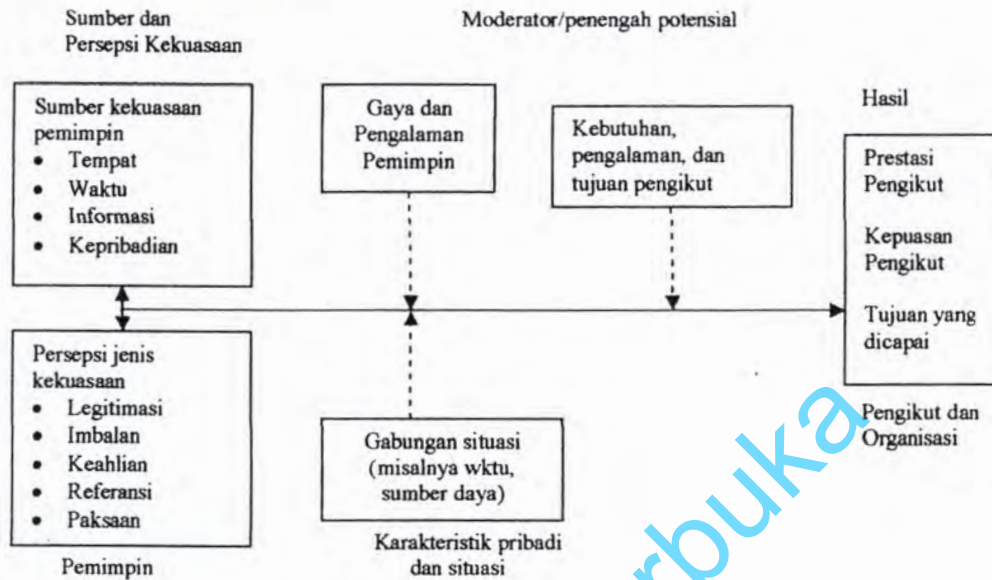
Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin PNS menyebutkan, bagi aparatur pemerintah disiplin tersebut mencakup unsur-unsur ketaatan, kesungguhan dalam menjalankan tugas dan kesanggupan berkorban, dalam arti mengorbankan kepentingan pribadi dan golongannya untuk kepentingan negara dan masyarakat. Dalam Pasal 3 PP Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin PNS yang mengatur kewajiban-kewajiban yang harus ditaati oleh setiap PNS, sebagai berikut. Setiap PNS wajib:

1. Mengucapkan sumpah/janji PNS;
2. Mengucapkan sumpah/janji jabatan;
3. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah;
4. Menaatinya segala ketentuan peraturan perundangundangan;
5. Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab;

6. Menjunjung tinggi kehormatan negara, Pemerintah, dan martabat PNS;
7. Mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan;
8. Memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan;
9. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara;
10. Melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil;
11. Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja;
12. Mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan;
13. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya;
14. Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat;
15. Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas;
16. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier; dan
17. Menaati peraturan kedisiplinan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

Setelah mengetahui indikator dari kedisiplinan, untuk lebih jelasnya akan disajikan indikator kedisiplinan yang berkorelasi dengan penelitian ini. Indikator kedisiplinan bagi PNS meliputi, yaitu: (1) Pekerjaan dan kemampuan, (2) Teladan pimpinan, (3) Balas jasa, (4) Keadilan, (5) Pengawasan melekat, (6) Sanksi hukuman, (7) Ketegasan, (8) Hubungan kemanusiaan, (9) Ketaatan, (10) Kesungguhan dalam menjalankan tugas dan kesanggupan berkorban.

3. Konsep Kepemimpinan



Sumber: Gibson (1985:334-335)

Gambar 2.4 Skor dari Lima Pemimpin: Pemrakarsaan, Struktur dan Pertimbangan

Gambar 2.3 di atas, dapat dijelaskan bahwa sumber utama dan persepsi basis kekuasaan antar pribadi. Beberapa faktor penengah yang mungkin terdapat antara sumber dan persepsi basis kekuasaan dan hasil (tujuan). Gambar tersebut menunjukkan bahwa (1) pemimpin yang berhasil adalah seorang yang waspada akan sumber kekuasaan dan pentingnya persepsi tentang kekuasaan; (2) pemimpin tersebut tidak mengandalkan kekuasaan paksaan; (3) sumber kekuasaan pemimpin meliputi tempat, waktu, serta informasi dan karakteristik kepribadian; dan (4) pencapaian tujuan tidak hanya akan tergantung pada sumber dan persepsi kekuasaan, tetapi juga pada kebutuhan pengikut, situasi, dan pengalaman pemimpin yang bersangkutan (Gibson 1985:334-335).

Winardi (2009:331) menyimpulkan bahwa kepemimpinan formal adalah seseorang baik pria maupun wanita yang oleh organisasi ditunjuk untuk

memangku sesuatu jabatan dalam struktur organisasinya dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut yang ditetapkan sejak semula.

Dalam konteks kepemimpinan di atas, dapat diambil dasar pemikiran bahwa dalam suatu organisasi mesti ada seorang pemimpin yang dengan kecakapan-kecakapannya diangkat dan memiliki kekuasaan dalam pengambilan keputusan dengan melihat kemampuan untuk memengaruhi, kemampuan untuk mengarahkan, kemampuan untuk mengorganisir, serta kemampuan untuk mengawasi. Penunjukkan tersebut terselenggara untuk pengerahan sumber daya yang tersedia dalam pencapaian tujuan yang disepakati.

Siagian (2002:62-63) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain. Dalam hal ini para bawahannya, sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Thoha (2009:258) mengartikan kepemimpinan sebagai keinginan untuk memengaruhi orang lain dan kekuasaan untuk memengaruhi perilaku orang lain.

Disepakati oleh Siagian dan Thoha bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain. Sedangkan sarana dari keinginan untuk memengaruhi perilaku orang lain adalah kekuasaan.

Menurut Gibson (1985:334), kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan. Sedangkan kekuasaan dapat didefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain. Pemimpin yang efektif harus berurusan

dengan tujuan individu, kelompok, dan organisasi yang dipandang melalui tingkat pencapaian tujuan.

Dengan demikian kepemimpinan meliputi suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain melalui kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain agar bertindak secara sukarela mengikuti keinginannya dengan menggunakan sarana komunikasi dalam berinteraksi dalam pencapaian tujuan.

Matondang (2008:5) membagi definisi pemimpin dalam tiga kategori; *pertama*, pemimpin adalah seseorang yang mampu memengaruhi orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan sesuai dengan keinginannya. *Kedua*, kepemimpinan adalah proses dalam memengaruhi orang lain agar mau atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan. *Ketiga*, gaya kepemimpinan adalah pola dan sikap perilaku yang ditampilkan dalam proses memengaruhi orang lain.

Dari berbagai literatur tersebut, kepemimpinan adalah suatu kemampuan, tindakan dan keteladanan yang dimiliki seseorang, dipergunakan untuk memengaruhi, mendorong, mengorganisir orang lain agar mau atau tidak mengikuti keinginannya dengan menggunakan sarana komunikasi dalam berinteraksi secara teratur dan terarah dalam kegiatan pencapaian tujuan. Sedangkan pemimpin yang efektif harus berurusan dengan tujuan individu, kelompok, dan organisasi yang dipandang melalui tingkat pencapaian tujuan.

a. Peran dan Fungsi Pemimpin

Dalam pengertian pemimpin juga harus mampu memainkan peranannya. Peranan itu oleh Mintzberg dibagi atas tiga peran utama yang dimainkan oleh para

pemimpin dimanapun letak hirarkinya (dalam Thoha, 2009:264-274 ; Siagian, 2002:66-69), antara lain:

- 1) Peranan hubungan antar pribadi (*Interpersonale role*), dengan pengertian peranan yang bertalian dengan status dan otoritas. Peran ini oleh Mintzberg dibagi atas tiga peranan lagi yang merupakan perincian lebih lanjut dari peranan antarpribadi. Tiga peranan itu antara lain:
 - a. Peran sebagai *figurehead*, yakni suatu peran yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya didalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal.
 - b. Peran sebagai pemimpin (*Leader*), dalam peranan ini manajer bertindak sebagai pemimpin. Ia melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpin, dengan melakukan fungsi-fungsi pokok diantaranya memimpin, memotivasi, mengembangkan, dan mengendalikan.
 - c. Peran sebagai pejabat perantara (*Liaison manager*), pemimpin melakukan perananyang berinteraksi dengan teman sejawat, staf, dan orang lain yang berada diluar organisasi.
- 2) Peranan yang berhubungan dengan informasi (*Information role*). Hubungan-hubungan keluar membuat pemimpin mendapatkan informasi yang spesial dari lingkungan luar, dan kegiatan-kegiatan kepemimpinannya membuat pemimpin menjadi pusat informasi bagi organisasinya. Mintzberg membagi peranan ini ke dalam peran-peran, sebagai berikut:
 - a. Sebagai monitor, peranan ini mengidentifikasikan seorang manajer sebagai penerima dan pengumpul informasi, agar ia mampu mengembangkan

suatu pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya, dan mempunyai pemahaman yang komplit tentang lingkungannya.

b. Sebagai *disseminator*, peranan ini melibatkan pemimpin untuk menangani proses transmisi dari informasi-informasi ke dalam organisasi yang dipimpinnya.

c. Sebagai juru bicara, peranan ini dimainkan pemimpin untuk menyampaikan informasi keluar lingkungan organisasinya.

3) Peran pembuat keputusan (*Decisional role*), peran dimana manager harus terlibat dalam proses pembuatan strategi di dalam organisasi yang dipimpinnya.

Ditinjau dari sudut peranan, Wibowo (2010:311) menyebutkan peran pemimpin sangat menentukan apabila diperlukan perubahan budaya organisasi. Pemimpin dituntut untuk menjadi pembelajar budaya organisasi, memiliki kemampuan mengelola organisasi dan strategi yang dikembangkan dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin diharapkan mampu menangkap harapan dari para pengikutnya. Pada dasarnya pengikut akan loyal pada pemimpin apabila harapannya terpenuhi. Oleh karena itu, pemimpin perlu mengakomodasi harapan pengikut sehingga mendapat dukungan penuh untuk mencapai tujuan organisasi yang dibebankan pada pemimpin. Harun (2008:65-66), meninjau aspek kepemimpinan dari sudut peran pemimpin sebagai seorang organisator meliputi kemampuan mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berhubungan dengan penugasan anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dari kedua pernyataan di atas, nampak bahwa peranan seorang pemimpin dalam suatu organisasi adalah mendorong dan mengarahkan bawahan dalam

pencapaian tujuan, seorang pembaru jika diperlukan, serta sebagai fasilitator dalam menerjemahkan keinginan-keinginan organisasi dalam suatu proses interaksi secara terarah dan teratur dalam kegiatan pencapaian tujuan.

Seorang pemimpin selain memiliki ketrampilan teknis dan ketrampilan administratif, pemimpin yang produktif dituntut untuk memiliki kemampuan yang dapat memastikan bawahannya melakukan sebaik mungkin. Lefton dan Buzzota (2005:2-3) menyebutkan bahwa ketrampilan menghadapi orang merupakan istilah yang membawahi empat jenis ketrampilan yang terkait:

- a) Menilai ketrampilan. Kepemimpinan produktif menuntut adanya kemampuan untuk mengamati apa yang orang kerjakan dalam situasi kerja seobjektif mungkin yang mereka bisa dan memahami mengapa mereka melakukannya sehingga pemimpin bisa mengerti apa yang dilihatnya.
- b) Ketrampilan berkomunikasi. Merancang suatu strategi komunikasi untuk memahami apa yang sedang dipikirkan oleh orang lain dan menyampaikan ide-ide.
- c) Ketrampilan memotivasi. Penciptaan suatu kondisi di mana orang melakukan apa yang mereka mampu lakukan karena mereka memiliki alasan yang menarik untuk berbuat demikian.
- d) Ketrampilan penyesuaian. Para pemimpin produktif berhubungan dengan orang lain sebagai individu yang unik. Mereka tidak menghadapi orang yang sama. Mereka membedakan teknik-teknik berkomunikasi dan motivasi untuk memenuhi kebutuhan orang lain. Karena itu, pemimpin yang paling efektif adalah orang yang kreatif.

Agar suatu kelompok dapat dipimpin secara efektif, seorang pemimpin paling sedikit harus menjalankan dua fungsi utama (Harun, 2008:69), yaitu:

- 1) Fungsi ini berhubungan dengan tugas atau pekerjaan yaitu memberikan jalan keluar, pendapat, dan informasi terhadap masalah yang dihadapi kelompok. Fungsi ini juga dikenal sebagai fungsi pemecahan masalah (*Problem Solving Function*).
- 2) Fungsi ini berhubungan dengan kehidupan kelompok, yaitu memberikan dorongan kepada anggota kelompok untuk mencapai tujuan dan menciptakan suasana kerja bagi kelompoknya atau sering dikenal dengan fungsi sosial.

Adair (2008:11-12) menyusun daftar fungsi kepemimpinan dalam konteks situasi kerja tertentu dalam organisasi, antara lain:

- 1) Perencanaan meliputi, mencari semua informasi yang tersedia; mendefinisikan tugas, maksud, atau tujuan kelompok; dan membuat rencana yang dapat terlaksana dalam kerangka membuat keputusan yang tepat.
- 2) Pemrakarsaan meliputi; memberikan pengarahan pada kelompok mengenai sasaran dan rencana; menjelaskan mengapa penetapan sasaran atau rencana merupakan hal penting; membagi tugas pada kelompok; dan menetapkan standar kelompok.
- 3) Pengendalian meliputi, memelihara standar kelompok; memengaruhi tempo; memastikan semua tindakan diambil dalam upaya meraih tujuan; menjaga relevansi diskusi; dan mendorong kelompok mengambil tindakan atau keputusan.
- 4) Pendukungan meliputi, mengungkapkan pengakuan terhadap orang dan kontribusi mereka; memberi semangat kepada kelompok atau individu; mendisiplinkan kelompok atau individu; menciptakan semangat tim; meredakan ketegangan; dan merukunkan perselisihan atau meminta orang lain menyelidiki.

- 5) Pengevaluasian meliputi; mengevaluasi kelayakan gagasan; menguji konsekuensi solusi yang diusulkan; mengevaluasi prestasi kelompok; dan membantu kelompok mengevaluasi sendiri prestasi mereka berdasarkan standar yang ada.

Selanjutnya, Sopiah (2008:123-124), menyebutkan ada dua fungsi penting yang harus ada pada seorang pemimpin, yaitu:

Pertama, Fungsi Tugas. Fungsi ini berhubungan dengan sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan secara rasional. Adapun fungsi tugas seorang pemimpin adalah:

Menciptakan kegiatan, dengan menetapkan deskripsi pekerjaan secara jelas untuk karyawan. Dengan demikian setiap karyawan dapat merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatannya dari waktu ke waktu dengan baik; Mencari informasi. Tugas pemimpin adalah mencari informasi secara tepat, cepat, dan akurat; Memberi informasi. Mendistribusikan informasi kepada bawahannya sehingga semua karyawan mendapatkan informasi yang dibutuhkannya; Memberi pendapat. Memberikan pendapat dan nasihat kepada bawahan, baik diminta maupun tidak diminta jika memang dirasa perlu; Menjelaskan. Menjelaskan apa saja yang dirasa belum jelas oleh bawahannya, misalnya tugas, kewajiban, dan hak-hak bawahan; Mengkoordinasikan. Memastikan karyawan dapat bekerja secara efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi; Meringkaskan. Menyimpulkan semua yang telah disepakati sehingga bawahan bisa mencapai pemahaman yang sama tentang suatu hal; Menguji kelayakan. Tugas seorang pemimpin adalah harus menguji layak/tidaknya program tersebut untuk dilaksanakan; Mengevaluasi. Tugas pemimpin yang lain adalah mengevaluasi atau mengendalikan orang atau kegiatan dengan harapan semua kegiatan atau orang dalam organisasi bergerak ke arah tujuan; Mendiagnosis. Sebelum persoalan-persoalan muncul ke permukaan, pemimpin terlebih dahulu harus mampu mendiagnosis gejalanya sehingga tindakan preventif bisa dilakukan.

Kedua, Fungsi Pemeliharaan. Fungsi ini berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Adapun fungsi pemeliharaan seorang pemimpin adalah: Mendorong semangat. Memotivasi karyawan agar selalu bergairah dan bersemangat dalam bekerja; Menetapkan standar. Tanpa standar yang jelas, karyawan tidak akan tahu apakah dia sudah bekerja dengan baik atau belum; Mengikuti tugas yang telah didistribusikan; Mengekspresikan perasaan. Perasaan senang atau tidak senang dengan apa yang dilakukan oleh bawahan perlu diekspresikan oleh pemimpin dengan baik sehingga bawahan bisa menangkap maksud dan keinginan pemimpinnya dengan baik; Mengambil konsensus. Tugas pemimpin adalah mengambil atau menetapkan

konsensus walaupun prosesnya melibatkan banyak orang; Menciptakan keharmonisan dan mengurangi ketegangan.

Salam (2002:99-100) mengemukakan, fungsi kepemimpinan adalah:

- 1) Memandu, menuntun, dan membimbing pegawai melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan tertentu.
- 2) Membangunkan motivasi kerja para pegawai sehingga para pegawai itu mencurahkan segala sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- 3) Mengemudikan organisasi.
- 4) Membangunan jaringan komunikasi.
- 5) Memberikan kontrol yang efisien.
- 6) Membawa pengikutnya mencapai sasaran sesuai jadwal waktu dan rencana yang telah ditentukan.

Meringkas uraian dari para ahli tersebut, maka peran dan fungsi pemimpin dalam satu kelompok adalah:

- 1) Sebagai pemersatu, perekat, pengambil keputusan, dan penyelesai masalah dalam satu kelompok.
- 2) Memotivasi, mengembangkan, dan mengendalikan kelompok dalam mencapai tujuan baik individu, kelompok, maupun organisasi.
- 3) Menumbuh kembangkan nilai-nilai, motif, dan aspirasi kelompok.
- 4) Mewakili kelompok dalam interaksi dengan lingkungan luar organisasi.
- 5) Menciptakan suasana kondusif dalam mencapai tujuan.
- 6) Mendiagnosis persoalan sebelum persoalan-persoalan muncul ke permukaan, sehingga tindakan preventif bisa dilakukan.

b. Teori Kepemimpinan

Literatur tentang kepemimpinan biasanya mengulas berbagai jenis teori kepemimpinan. Kesepakatan para ahli ilmu perilaku organisasi mengenai teori kepemimpinan meliputi teori, yaitu:

- 1) Teori sifat. Keith Davis (dalam Thoha:287-288) merumuskan empat sifat yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu; *pertama*, kecerdasan, hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. *Kedua*, kedewasaan dan keluasan hubungan sosial. *Ketiga*, motivasi diri dan dorongan berprestasi. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik. *Keempat*, sikap-sikap hubungan kemanusiaan. Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.
- 2) Teori keperilakuan pribadi. Teori ini beranggapan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang pada tingkat yang dominan ditentukan oleh kemampuannya untuk menekankan orientasi manusia di satu pihak dan orientasi pekerjaan di lain pihak teori ini menunjukkan kaitan antara kepemimpinan dan indikator prestasi yang penting seperti produksi, efisiensi, dan kepuasan yang meyakinkan.
- 3) Teori situasional. Teori kepemimpinan situasional mengemukakan bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada kecocokan antara kepribadian, tugas, kekuasaan, sikap, dan persepsi. Terdapat empat pendekatan

kepemimpinan yang berorientasi situasi yang telah dipublikasikan dan diteliti: model kontingensi Fiedler, model normatif Vroom-Yetton, model situasional Hersey dan Blanchard, dan teori jalan tujuan (Gibson, 1985:342-344; Thoha, 2009:285-292; Sopiah:120-121).

1) Model Kontingensi Fiedler

Fiedler merumuskan bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dengan kadar menguntungkan tidaknya situasi. Dua pengukuran yang dipergunakan saling bergantian dan ada hubungannya dengan gaya kepemimpinan tersebut dapat diterangkan sebagai berikut; (1) berorientasi tugas, atau kepemimpinan yang mengendalikan, menstruktur; dan (2) berorientasi karyawan. Adapun situasi yang menyenangkan itu dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris diterangkan berikut:

1. Hubungan pemimpin anggota. Hubungan ini mengacu pada kadar keyakinan, kepercayaan, rasa hormat para pengikut terhadap pemimpin yang bersangkutan. Variabel situasional ini mencerminkan penerimaan pemimpin
2. Derajat dari struktur tugas. dimensi ini mencakup komponen berikut: (1) kejelasan tujuan, kadar sejauh mana tugas dan kewajiban dinyatakan dengan tegas dan diberitahukan kepada orang-orang yang melaksanakan tugas; (3) keseragaman jalan-tujuan (*goal-path multiplicity*). Kadar sejauh mana masalah yang ditemui dalam pekerjaan dapat dipecahkan melalui berbagai prosedur; (4) verifikasiabilitas keputusan (*decision variability*). Kadar sejauh mana kekonkretan pemecahan masalah yang umumnya ditemui dalam suatu pekerjaan dapat dibuktikan dengan himbauan kepada yang

berwenang; serta (5) kerincian keputusan. Kadar sejauh mana umumnya terdapat lebih dari satu pemecahan yang benar.

3. Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal. Dimensi ini merupakan dimensi yang amat penting ketiga di dalam situasi yang menyenangkan (Gibson, 1985:346-347; Thoha, 2009:292).

2) Model Normatif Kepemimpinan Vroom dan Yetton

Gibson menyebutkan (1985:353) menyebutkan bahwa model normatif kepemimpinan Vroom dan Yetton menyajikan suatu model yang menjelaskan bagaimana seseorang pemimpin harus memimpin dalam berbagai situasi. Model ini menunjukkan bahwa tidak ada corak kepemimpinan tunggal yang dapat diterapkan pada situasi tertentu. Model ini mengasumsikan bahwa; *pertama*, model tersebut harus bermanfaat bagi pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan yang harus digunakan dalam berbagai situasi; *kedua*, tidak ada gaya kepemimpinan tunggal yang dapat diterapkan untuk semua situasi; *ketiga*, perhatian utama terletak pada masalah yang harus dipecahkan dan situasi di mana terjadi permasalahan itu; *keempat*, gaya kepemimpinan yang digunakan dalam situasi tidak boleh bertentangan dengan gaya yang digunakan dalam situasi yang lain; dan *kelima*, terdapat sejumlah proses sosial yang mempengaruhi kadar keikutsertaan bawahan dalam pemecahan masalah.

Model Vroom dan Yetton membedakan antara dua jenis situasi masalah keputusan yang dihadapi pemimpin yaitu individual dan kelompok. Keempat gaya keputusan kepemimpinan yang cocok dengan situasi di atas adalah:

1. Sistem keputusan otokratis. Pemimpin memecahkan masalah atau memutuskan sendiri dan menggunakan informasi yang tersedia.

2. Sistem keputusan konsultatif. Pemimpin membicarakan permasalahan dengan bawahan yang tepat, menggali ide dan saran yang selanjutnya pemimpin akan memutuskan.
3. Sistem keputusan kelompok. Pemimpin membahas suatu permasalahan dengan bawahan dalam suatu pertemuan kelompok, dan saling tukar informasi dan ide.
4. Sistem keputusan pendelegasian. Pemimpin mendelegasikan masalah kepada seorang bawahan dan menyediakan informasi, bagi mereka dan berikan tanggung jawab untuk menyelesaikan persoalan itu sendiri (Gibson, 1985:355).

Model Vroom dan Yetton menekankan dua kriteria keefektifan keputusan; kualitas dan penerimaan. Kualitas keputusan mengacu pada aspek objektif suatu keputusan yang mempengaruhi prestasi bawahan di luar dampak langsung dari motivasi. Beberapa jenis keputusan yang menyangkut pekerjaan dikaitkan dengan prestasi, sedangkan jenis keputusan lain yang menyangkut pekerjaan mempunyai dampak yang relatif atas prestasi. Penerimaan keputusan adalah tingkat komitmen bawahan terhadap keputusan yang diputuskan.

3) Teori Jalan Kecil-Tujuan (*Path Goal Theory*)

Secara pokok teori *path-goal* berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan dalam pencapaian tujuan para bawahannya. Menurut teori ini, pemimpin harus meningkatkan jumlah dan jenis imbalan yang tersedia bagi bawahan. Disamping itu, pemimpin harus menyediakan bimbingan dan penyuluhan untuk memperjelas cara memperoleh imbalan tersebut.

Adapun teori jalan kecil-tujuan versi House, memasukkan empat tipe atau gaya kepemimpinan (Thoha, 2009:296-297) sebagai berikut:

1. Kepemimpinan direktif. Bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi bawahan.
2. Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive Leadership*). Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
3. Kepemimpinan yang partisipatif. Pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih pada pemimpin.
4. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi.

Dalam teori jalan-tujuan mempertimbangkan dua jenis situasi. Untuk situasional pertama teori jalan-tujuan mengidentifikasikan bahwa: karakteristik pribadi bawahannya. Karakteristik pribadi bawahan yang penting, ialah persepsi bawahan tentang kemampuannya sendiri. Semakin tinggi persepsi bawahan tentang kemampuannya terkait dengan tugas, semakin kecil pula kemungkinannya bawahan tersebut menerima gaya kepemimpinan yang direktif. Selain itu, telah ditemukan bahwa persepsi bawahan terhadap imbalan bergantung dari tingkat usaha mereka, umumnya lebih puas dengan gaya partisipatif. Sedangkan individu

yang memiliki persepsi bahwa imbalan berada diluar pengendalian pribadi mereka umumnya merasa lebih puas dengan gaya direktif.

Faktor situasional kedua dalam teori jalan-tujuan yaitu faktor tuntutan lingkungan yang harus ditanggung oleh bawahan agar mencapai tujuan kerja dan memperoleh kepuasan. Variabel-variabel lingkungan meliputi berbagai faktor yang tidak berada dalam pengendalian bawahan tetapi penting bagi kepuasan atau bagi kemampuan berprestasi secara efektif. Variabel lingkungan ini meliputi juga tugas, sistem wewenang formal organisasi, dan kelompok kerja. Setiap faktor lingkungan tersebut memotivasi atau menghambat bawahan. Faktor lingkungan dapat juga berfungsi sebagai imbalan bagi tingkat prestasi yang dapat diterima. Hal ini lebih menjurus kepada rasa puas atas pengakuan dan penerimaan rekan kerja atas pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan norma kelompok (Gibson, 1985:362-363).

Teori jalan-tujuan mengemukakan bahwa perilaku pemimpin akan bersifat memotivasi seandainya perilaku tersebut membantu bawahan menanggulangi ketidakpastian lingkungan. Adapun faktor perilaku pemimpin tersebut, yaitu:

1. Bawahan memandang bahwa perilaku pemimpin tersebut efektif bila perilaku tersebut dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka sehingga memungkinkan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan kerja.
2. Perilaku pemimpin akan bersifat memotivasi seandainya hal tersebut membuat kebutuhan akan kepuasan bawahan bergantung pada prestasi yang efektif dan melengkapi lingkungan bawahan dengan menyediakan bimbingan, kejelasan, dan imbalan yang diperlukan bagi prestasi yang efektif (Gibson, 1985:362).

4) Kepemimpin Situasional Hersey dan Blanchard

Konsepsi ini melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya. Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut ini.

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
2. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pemimpin.
3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikutnya yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu (Thoha, 2009:317).

Penekanan faktor hubungan atasan yang efektif dan tingkat kematangan bawahan dalam model kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard memandang perilaku bawahan ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional. Karena bukan saja pengikut sebagai individu bisa menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai kelompok pengikut secara kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi apa pun yang dimiliki pemimpin.

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin, ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahan, yakni: *pertama*, perilaku mengarahkan. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahu pengikut apa yang seharusnya dikerjakan, di mana dilakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya. *Kedua*, perilaku mendukung. Perilaku mendukung adalah

sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

Pada dasarnya, konsepsi gaya kepemimpinan situasional menekankan kepada perilaku pimpinan dengan bawahan (*followers*) saja, yang dihubungkan dengan tingkat kematangan dan kesiapan bawahannya. Kematangan (*maturity*) dalam hal ini diartikan sebagai kemauan dan kemampuan dari bawahan untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilaku sendiri. Menurut Hersey dan Blanchard, 1979 (dalam Antoni, tanpa tahun) ada empat jenis tingkat kematangan bawahan, yaitu:

- a. Orang yang tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin.
- b. Orang yang tidak mampu tetapi mau.
- c. Orang yang mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin.
- d. Orang yang mampu dan mau atau yakin.

Gaya kepemimpinan Partisipasi adalah gaya yang sesuai untuk tingkat kematangan. Mampu akan tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tanggung jawab dan tugas, karena ketidakmauan atau ketidakyakinan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab seringkali disebabkan karena kurang keyakinan. Dalam kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengarkan mendukung usaha-usaha yang dilakukan para bawahan.

Selanjutnya, untuk tingkat kematangan yang mampu dan yakin, maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah gaya delegasi, karena bawahan seperti ini adalah mampu melaksanakan tugas dan yakin. Dengan gaya delegasi ini pimpinan sedikit memberi pengarahan maupun dukungan, karena dianggap sudah mampu

dan mau melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, Kapan dan dimana pekerjaan mereka harus dilaksanakan. Pada gaya delegasi ini tidak terlalu diperlukan komunikasi dua arah.

Berdasarkan eksplorasi teoritis dari para ahli, terdapat persamaan dari masing-masing gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang diuraikan di atas memberikan pandangan bahwa efektivitas seseorang pemimpin tidak ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang digunakannya, tapi bergantung pada cara menerapkan gaya kepemimpinan tersebut terhadap situasi yang dihadapinya. Seorang pemimpin akan menjadi sangat otokratif dalam situasi yang darurat. Kepemimpinan hanya akan memiliki makna bila dibentuk dan ditentukan oleh anggota organisasi.

Pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas lebih mengawasi dan mengarahkan bawahannya secara ketat untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan secara memuaskan. Pemimpin seperti ini lebih mementingkan terlaksananya tugas daripada perkembangan dan pertumbuhan bawahan. Pemimpin yang berorientasi pada karyawan berusaha untuk memotivasi daripada menyupervisi bawahan. Mereka mendorong anggota kelompok untuk melaksanakan tugas dengan membiarkan anggota kelompok ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh kepada mereka dan membina hubungan yang akrab, penuh kepercayaan, dan penuh penghargaan dengan anggota kelompoknya. Model kontingensi kepemimpinan yang efektif ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan.

Sedangkan untuk bawahan yang tergolong pada tingkat kematangan yaitu bawahan yang tidak mampu tetapi berkemauan, maka gaya kepemimpinan yang seperti ini masih pengarahan, karena kurang mampu, juga memberikan perilaku yang mendukung. Dalam hal ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah (*two way communications*), yaitu untuk membantu bawahan dalam meningkatkan motivasi kerjanya. Selanjutnya, yang mampu tetapi tidak mau melaksanakan tugas/tanggung jawabnya. Bawahan seperti ini sebenarnya memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan, akan tetapi kurang memiliki kemauan dalam melaksanakan tugas. Untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, dalam hal ini pemimpin harus aktif membuka komunikasi dua arah dan mendengarkan apa yang diinginkan oleh bawahan.

Gaya delegasi adalah gaya yang cocok diterapkan pada bawahan yang memiliki kemauan juga kemampuan dalam bekerja. Dalam hal ini pemimpin tidak perlu banyak memberikan dukungan maupun pengarahan, karena dianggap bawahan sudah mengetahui bagaimana, kapan dan dimana mereka harus melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan penerapan gaya kepemimpinan situasional ini, maka bawahan merasa diperhatikan oleh pemimpin, sehingga diharapkan produktivitas kerjanya akan meningkat.

Tak dipungkiri, bahwa gaya kepemimpinan seseorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kondisi kerja, dimana akan berhubungan dengan bagaimana karyawan menerima suatu gaya kepemimpinan. Disatu sisi gaya kepemimpinan tertentu dapat menyebabkan peningkatan kinerja disisi lain dapat menyebabkan penurunan kinerja. Sehingga usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang

akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Dari beberapa gaya kepemimpinan yang ditawarkan para ahli di atas, maka gaya kepemimpinan situasional yang paling sering di gunakan pemimpin saat ini. Gaya kepemimpinan situasional dari hasil penelitian Universitas Negeri Ohio dianggap para ahli manajemen sebagai gaya yang sangat cocok untuk diterapkan saat ini.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, maka peneliti berusaha menganalisis gaya kepemimpinan yang di anggap sesuai dengan kondisi di lingkungan UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka. Gaya kepemimpinan yang peneliti kemukakan dalam hal ini adalah model kontingensi Fiedler, artinya efektifitas kepemimpinan seseorang sangat tergantung pada kemampuannya menilai situasi yang dihadapinya dan menyesuaikan gayanya dengan situasi tersebut, sehingga ia dapat efektif menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya.

Fiedler coba mengemukakan ada tiga unsur dalam situasi kerja yang menentukan gaya kepemimpinan yang efektif. Tiga unsur tersebut adalah:

- 1) Hubungan pimpinan-bawahan.
- 2) Struktur tugas.
- 3) Kedudukan kekuasaan pemimpin.

Hubungan antara pimpinan dan bawahan merupakan faktor penting yang sangat mempengaruhi kekuasaan dan efektivitas kepemimpinan seseorang. Apabila antara pemimpin dan bawahan ada hubungan yang baik dan saling menghargai, maka pemimpin tidak perlu bersikap otoriter.

Unsur penting kedua yang mempengaruhi kekuasaan dan efektivitas kepemimpinan adalah faktor struktur tugas. Dengan adanya struktur tugas yang jelas, pengukuran kinerja bawahan juga dapat dilakukan sehingga pemimpin dapat mengontrol dengan lebih baik.

Kedudukan pemimpin menurut Fidler merupakan unsur ketiga yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Semakin tinggi kedudukan pemimpin, semakin tinggi pula pengaruh pimpinan terhadap bawahan. Demikian pula sebaliknya, semakin rendah kedudukan pemimpin, tugas pemimpin semakin sulit dalam memengaruhi bawahan.

4. Konsep Kinerja

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhinya, yaitu: variabel individu, variabel psikologis dan variabel organisasi. Kelompok variabel individu terdiri dari variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu. Sedangkan variabel demografis mempunyai pengaruh yang tidak langsung. Kelompok variabel psikologis terdiri dari variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini menurut Gibson (1985:51-53) banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Kelompok variabel organisasi terdiri dari variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan disain pekerjaan.

Organisasi yang efektif merupakan organisasi dengan individu yang memiliki kinerja yang baik. Banyak organisasi yang efektif karena ditopang oleh kinerja

individu. Dengan demikian, ada keterkaitan yang kuat antara efektivitas organisasi dengan kinerja individu.

Robbins (dalam Moeheriono, 2009:61), bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu $Kinerja = f(A \times M \times O)$; artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Hal tersebut dipertegas oleh Sopiah (2008:23), perilaku individu dapat dipengaruhi oleh *effort* (usaha), diwujudkan dalam bentuk motivasi yang akan melahirkan intensitas dan ketekunan yang dilakukan secara sukarela. *Ability* (kemampuan), diwujudkan dalam bentuk kompetensi. Dimana individu yang kompeten memiliki pengetahuan dan keahlian. Terakhir, situasi lingkungan, memiliki dampak yang positif atau sebaliknya.

Notoatmodjo (2009:124) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang karyawan yang dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu. Moerheriono (2009:61) memberikan pengertian tentang kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Bernardin dan Russel (Sulistiyani dan Rosidah, 2009:276) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil (*outcome*) yang diproduksi atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode tertentu. Sedangkan Mathis & Jackson (2006:378) menyebutkan bahwa kinerja sebagai apa yang dilakukan atau

tidak dilakukan oleh karyawan, yang meliputi elemen, kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran dan kemampuan bekerja sama.

Sedarmayanti (2009:260) merumuskan kinerja, adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Konsep kinerja menurut Sedarmayanti (2009: 259) terdiri dari:

- 1) Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna.
- 2) Pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan.
- 3) Hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).
- 4) Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Terkait dengan konsep kinerja, Rummler dan Brache, 1995 (dalam Sudarmanto, 2009:7-8) mengemukakan ada tiga level kinerja, yaitu:

- 1) Kinerja organisasi; merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level pada unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
- 2) Kinerja proses; merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
- 3) Kinerja individu/pekerjaan; merupakan pencapaian atau efektifitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan serta karakteristik individu.

Dari beberapa konsep kinerja tersebut secara umum kinerja didefinisikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran yang dapat diukur hasilnya oleh individu maupun kelompok untuk mencapai sasaran sebagai bentuk penjabaran visi, misi, dan rencana strategis organisasi yang mengindikasikan tingkat keberhasilan ataupun kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Joedono, 1974 (Tjandra, dkk, 2005:47-48) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebuah organisasi antara lain meliputi: 1) faktor kualitas SDM; 2) struktur organisasi; 3) teknologi; 4) pimpinan dan masyarakat; serta 5) bentuk kepemimpinan. Moeheriono (2009:61) menjelaskan bahwa kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa factor:

(1) harapan mengenai imbalan, (2) dorongan, (3) kemampuan, (4) kebutuhan dan sifat, (5) persepsi terhadap tugas, (6) imbalan internal dan eksternal, serta (7) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Tika (2005:122) menguraikan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja pegawai atau kelompok terdiri dari kecerdasan, ketrampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja. Sedangkan faktor ekstern yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan ataupun kelompok antara lain peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.

b. Indikator Kinerja

Banyak terdapat pengertian indikator kinerja, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah kegiatan selesai dan berfungsi. Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi dari organisasi yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka dan/atau menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Tanpa indikator kinerja, sulit untuk menilai kinerja kebijakan/program/kegiatan, dan pada akhirnya kinerja organisasi.

Secara umum, indikator kinerja memiliki fungsi sebagai berikut; *pertama*, memperjelas tentang apa, berapa dan kapan kegiatan dilaksanakan. *Kedua*, menciptakan konsensus yang dibangun oleh berbagai pihak terkait untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan

kebijakan/program/kegiatan dan dalam menilai kinerjanya. Ketiga, membangun dasar bagi pengukuran, analisis, dan evaluasi kinerja organisasi unit kerja (Sedarmayanti, 2009:198).

Moeheriono (2009:74) mendefinisikan bahwa indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan. Sedarmayanti (2009:198) menjelaskan, indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Mahmudi (2010:156) menjelaskan, indikator kinerja merupakan sarana atau alat untuk mengukur hasil suatu aktivitas, kegiatan, atau proses, dan bukan hasil atau tujuan itu sendiri. Sedangkan secara umum indikator kinerja memiliki peran antara lain; (1) membantu memperbaiki praktik manajemen, (2) meningkatkan akuntabilitas manajemen dengan memberikan tanggung jawab secara eksplisit dan pemberian bukti atas suatu keberhasilan atau kegagalan, (3) memberikan dasar untuk melakukan perencanaan kebijakan dan pengendalian, (4) memberikan informasi yang esensial kepada manajemen sehingga memungkinkan bagi manajemen untuk melakukan pengendalian kinerja di semua level organisasi, dan (5) memberikan dasar untuk pemberian kompensasi kepada staf.

Moeheriono (2009:82-83) menguraikan indikator kinerja dalam Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP), sebagai berikut:

- 1) Masukan (*inputs*), yaitu ukuran tingkat pengaruh sosial ekonomi, lingkungan atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian indikator kinerja dalam suatu kegiatan.

- 2) Keluaran (*outputs*), yaitu kegunaan suatu keluaran (*outputs*) yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses atau dinikmati oleh publik.
- 3) Hasil (*outcomes*), yaitu segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah *outcomes* merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk/jasa dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat.
- 4) Manfaat (*benefits*), yaitu segala sesuatu berupa produk/jasa (fisik dan nonfisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan.
- 5) Dampak (*impacts*), yaitu segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan *output*, misalnya sumber daya manusia, dana, material, waktu, dan teknologi.

Mahmudi (2010:161-162) membagi indikator kinerja kedalam dua jenis, yaitu: 1) indikator kinerja makro, yang merupakan indikator kinerja level tinggi yang bersifat strategik, dalam hal ini yang melakukan penilaian terhadap kinerja organisasi adalah pihak eksternal yang berkepentingan. Dan 2) indikator mikro, yang merupakan indikator kinerja level unit kerja yang bersifat operasional, indikator kinerja mikro lebih banyak digunakan oleh internal manajemen untuk pengendalian dan monitoring kinerja.

Sedangkan empat langkah dalam menyusun indikator kinerja (Mahmudi, 2010:166-169), yaitu:

- 1) Menentukan jenis program. Jenis program ditentukan oleh *outcome* yang diharapkan dan *output* yang dihasilkan.

- 2) Menentukan *outcome* yang diharapkan dan kelompok sasaran. Tujuan langkah ini adalah untuk memberikan kejelasan siapa yang menjadi target, sasaran program dan *outcome* yang diharapkan.
- 3) Menentukan tujuan dan indikator efektivitas. Tujuan langkah ini adalah menuliskan tujuan program dengan mengaitkan kelompok sasaran dan *outcome* yang diharapkan dalam suatu pernyataan tunggal; dan menentukan indikator efektivitas untuk mengukur pencapaian tujuan program. Pernyataan tujuan program harus dinyatakan secara jelas sehingga manajemen dapat mengkomunikasikan kepada personel mengenai hal yang akan diukur.
- 4) Menentukan *output* dan indikator efisiensi. Tujuan dari langkah ini adalah untuk menentukan *output* suatu program dan mengidentifikasi indikator efisiensi atas *output* tersebut. Indikator efisiensi menghubungkan antara input dengan *output* untuk menghasilkan *output* tersebut.

Miner (dalam Sudarmanto, 2009:11-12), mengemukakan 4 (empat) dimensi yang dapat dijadikan sebagai indikator dalam menilai kinerja, yaitu:

- 1) Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- 2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- 3) Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- 4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Perkembangan di lingkungan internal dan eksternal, tentunya kembali pada spesifikasi permasalahan yang dihadapinya, apakah permasalahan itu pada aspek inputnya atau aspek proses manajemennya, yang kemudian pada sisi mana aspek

tersebut paling diprioritaskan kembali untuk dibenahi, baru kemudian ditentukan upaya-upaya relevan dapat dilakukan guna meningkatkan kinerja organisasi.

Peneliti memilih menggunakan parameter pengukuran kinerja berdasarkan konsep pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Miner karena variabel kinerja ini berhubungan dengan individu yang dapat dihubungkan dengan variabel gaya kepemimpinan.

B. Hubungan Penghargaan, Disiplin, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

1. Hubungan Penghargaan Terhadap Kinerja

Organisasi menggunakan berbagai Penghargaan untuk menarik dan mempertahankan orang-orang dan memotivasi mereka agar mencapai tujuan pribadi mereka dan organisasi. Cara dan waktu mendistribusikan penghargaan tersebut adalah masalah penting sehingga pimpinan harus mengkajinya, pemimpin memberikan Penghargaan, seperti insentif, alih tugas, promosi, pujian, dan pengakuan. Pimpinan dapat juga membantu menciptakan iklim yang menghasilkan pekerjaan yang lebih banyak tantangannya dan memuaskan. Karena penghargaan ini dianggap penting oleh karyawan, penghargaan tersebut mempunyai dampak yang penting atas perilaku dan prestasi.

Dalam proses memotivasi pegawai guna memaksimalkan kinerjanya, empat teori proses motivasi pegawai yang utama adalah: (1) penguatan (*reinforcement*), (2) harapan (*expectancy*), (3) keadilan (*equaty*), dan (4) penetapan tujuan (*goal setting*) (Gibson, 1985:127). Tujuan organisasi dalam kerangka proses motivasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

- a) Menurunkan keabsenan dan pergantian pegawai.

- b) Menurunkan keterlambatan.
- c) Meningkatkan produktivitas dan menepati jadwal lebih baik.
- d) Memenuhi sasaran kesempatan kerja sederajat dalam lingkungan organisasi.
- e) Meningkatkan pelatihan.

Sedangkan pendekatan yang digunakan dari proses motivasi dalam kerangka memodifikasi perilaku karyawan adalah (1) memberi informasi kepada pegawai sejauh mana mereka telah memenuhi tujuan tertentu, dan kemudian (2) menghadahi peningkatan mereka dengan pujian dan penghargaan (Gibson, 1985:142-143).

Guna mendukung secara langsung implementasi strategi dan tujuan organisasi, maka sistem penghargaan perlu tergantung pada perilaku atau pada hasil. Meskipun begitu, hubungan antara penghargaan dengan pencapaian-pencapaian strategi dan tujuan organisasi tersebut bukan hanya diinginkan pada level organisasional, tetapi juga pada level individu. Teori yang mendasari hubungan kinerja-penghargaan adalah, bahwa karyawan akan termotivasi untuk mencapai kinerja tinggi jika mereka yakin bahwa motivasi tersebut akan membawa mereka pada penghargaan yang mereka inginkan.

Dengan adanya pemberian penghargaan yang dihubungkan dengan kinerja pegawai, maka pegawai akan termotivasi untuk tetap berkinerja tinggi dengan harapan mereka akan mendapat penghargaan yang tinggi. Selain itu, pemberian penghargaan yang cukup baik dan tinggi mengandung implikasi terhadap organisasi berupa kehati-hatian dalam penggunaan tenaga kerja supaya dapat seefisien dan seefektif mungkin. Sebab dengan cara demikian organisasi akan

memperoleh pencapaian tujuan yang maksimal. Program pemberian penghargaan penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama, dan merupakan komponen biaya yang paling penting. Di samping pertimbangan tersebut, pemberian penghargaan juga merupakan salah satu aspek yang berarti bagi pegawai, karena bagi pegawai besarnya penghargaan mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Bila pemberian penghargaan diberikan secara benar, pegawai akan termotivasi dan lebih terpusat untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

2. Hubungan Disiplin Terhadap Kinerja

Semua organisasi pasti mempunyai standar perilaku yang harus dilakukan dalam hubungannya dengan pekerjaan, baik secara tertulis maupun tidak, dan menginginkan para pegawai untuk mematuhi sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas, tetapi dalam kenyataannya sering terjadi pegawai sebagai manusia mempunyai kelemahan, yaitu tidak disiplin. Oleh karena itu, peningkatan disiplin menjadi bagian yang penting dalam manajemen sumber daya manusia.

Sekaitan dengan penelitian ini, Akyuwen (2010) menyebutkan, terdapat tiga pilar dalam reformasi birokrasi, yaitu penataan organisasi, penyempurnaan proses bisnis, serta peningkatan disiplin dan manajemen sumber daya manusia. Ketiga pilar sekaligus indikator kinerja utama dalam rangka meningkatkan pelayanan publik, kinerja, dan tata pemerintahan yang baik.

Disebutkan bahwa salah satu pilar dari reformasi birokrasi adalah peningkatan disiplin dan manajemen sumber daya manusia. Dari banyak literatur

disebutkan bahwa suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh mutu dan profesionalitas juga ditentukan oleh disiplin para pegawainya. Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, terutama untuk memotivasi pegawai agar bertindak disiplin dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat untuk mendidik pegawai mematuhi dan menaati peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Kadang-kadang permasalahan kinerja tidak dapat dipecahkan secara informal. Jika masalah kinerja tidak dapat dipecahkan secara informal oleh seorang pemimpin dan para pegawai lain dalam unit kerja, pemimpin dapat menerapkan tindakan disiplin secara formal yang dilakukan dalam bidang kepegawaian. Apabila hal itu terjadi maka merupakan tanggung jawab manajemen kepegawaian untuk menjamin bahwa sebab-sebab lain munculnya masalah kinerja telah dipertimbangkan.

Dalam PP Nomor 53 Tahun 2010 secara tegas disebutkan jenis hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan terhadap suatu pelanggaran disiplin. Hal ini dimaksudkan sebagai pedoman bagi pejabat yang berwenang menghukum serta memberikan kepastian dalam menjatuhkan hukuman disiplin. Demikian juga dengan batasan kewenangan bagi pejabat yg berwenang telah ditentukan dalam PP ini. Penjatuhan hukuman berupa jenis hukuman disiplin ringan, sedang, atau berat sesuai dengan berat ringannya pelanggaran yang dilakukan oleh PNS yang bersangkutan, dengan mempertimbangkan latar belakang dan dampak dari pelanggaran yang dilakukan. Selain hal itu, bagi PNS yang dijatuhi hukuman disiplin diberikan hak untuk membela diri melalui upaya administratif, sehingga

dapat dihindari terjadinya kesewenang-wenangan dalam menjatuhkan hukuman disiplin.

Pendisiplinan karyawan digunakan oleh organisasi untuk memecahkan permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan pelanggaran peraturan kerja organisasional atau masalah kinerja yang kurang baik. Pada pendisiplinan yang benar, karyawan diberitahu perilaku mereka yang tidak diterima dan diberitahu perbaikan yang harus dilakukan jika mereka masih ingin tetap bekerja dengan organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian pendisiplinan yang benar merupakan bentuk pendisiplinan yang menekankan pada peningkatan perilaku karyawan. Tindakan pendisiplinan juga dapat membantu karyawan menjadi lebih produktif sehingga menguntungkan karyawan bersangkutan dalam jangka panjang. Artinya, pendisiplinan harus dipandang sebagai suatu peluang untuk belajar karyawan dan sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas serta hubungan kemanusiaan.

3. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Peranan pemimpin sangat dominan bahkan determinan dalam mencapai sasaran-sasaran organisasi dan mewujudkan visi. Pemimpin adalah seorang yang diserahkan tanggung jawab oleh organisasi di mana dia harus mampu membuat keputusan yang cepat, tepat di antara kepentingan yang berbeda-beda. seorang pemimpin harus visioner, harus mampu membuat keputusan dan mampu mengantisipasi gejolak perubahan strategis masa depan. Salah satu elemen kunci kepemimpinan adalah pengaruh. Pertimbangan utama dari pemimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk melakukan hal-hal yang diperlukan dalam mencapai tujuan yang spesifik dan pertimbangan lainnya adalah dengan

membangun hubungan pribadi dengan para pengikutnya berdasarkan kepercayaan, harapan atau rasa ketergantungan dan kepedulian yang sebenarnya satu sama lain.

Kepemimpinan merupakan aspek penting bagi seorang pemimpin, karena seorang pemimpin harus berperan sebagai organisator kelompoknya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan seseorang dapat menyebabkan peningkatan kinerja, bahkan sebaliknya kepemimpinan dapat juga menyebabkan penurunan kinerja. Banyak aspek dari kepemimpinan yang menyebabkan hal tersebut terjadi, salah satu aspek penyebabnya adalah bagaimana gaya kepemimpinan mempengaruhi kondisi kerja.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap situasi kerja secara langsung berdampak terhadap bagaimana bawahan menerima suatu gaya kepemimpinan, bila bawahan tidak menyukai gaya kepemimpinan dari pimpinannya maka hampir bisa dipastikan bahwa kinerja bawahan tersebut akan menurun. Kesenjangan tersebut dapat diatasi dengan menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Drucker (dalam Matondang, 2008:19) menyebut, kunci untuk mengatasi kegagalan dari suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dapat dimulai melalui kepemimpinan yang bermutu. Sedangkan syarat dari pemimpin yang bermutu tersebut harus memiliki minimal tiga bidang kemampuan yaitu:

- a) Kompetensi pribadi (*personal mastery*) meliputi; memiliki integritas tinggi yaitu jujur, loyal, beriman, dan sebagainya; memiliki visi yang jelas, intelegensi tinggi; kreatif dan inovatif; tidak mudah merasa puas; fleksibel

dan memiliki kematangan jiwa; sehat jasmani dan rohani; memiliki wibawa dan kharismatik; serta mempunyai idealisme.

- b) Kemampuan kepemimpinan (*leadership mastery*) meliputi; memiliki kemampuan berkomunikasi; memiliki kemampuan memotivasi orang lain; memiliki kemampuan membuat keputusan yang cepat dan tepat; memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain; memiliki kemampuan berorganisasi; memiliki kemampuan memimpin timkerja; serta memiliki kemampuan untuk mengendalikan diri.
- c) Kemampuan berorganisasi (*organizational mastery*) meliputi; mampu mengembangkan organisasi; memiliki ketrampilan operasional; memiliki kesadaran biaya yang tinggi; memiliki kemampuan manajemen stratejik; memahami aspek makro dan mikro ekonomi; mampu meraih peluang; serta mampu mengadakan pengkaderan generasi penerus.

Pemimpin yang intensif menjalankan fungsi kepemimpinan membawa pengaruh positif terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Namun ini ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Meningkatkan kualitas kepemimpinan dapat dilakukan dengan meningkatkan ketrampilan-ketrampilan para pemimpin terutama dalam aspek yang berhubungan dengan pemahaman tentang strategi dan teknik kepemimpinan yang efektif. Selanjutnya, eksistensi kelompok adalah untuk memberikan kerangka kerja di mana individu-individu dapat memberikan sumbangan pada usaha bersama dengan pengharapan bahwa masing-masing akan memperoleh penghargaan yang lebih besar dari hasil keseluruhan yang dicapai daripada jika mereka bekerja sendiri-sendiri. Agar kerjasama kelompok efektif mengarah pada pencapaian tujuan, maka pemimpin dituntut untuk melaksanakan

fungsi kepemimpinan (Allen, 1990 dalam Harun, 2008:69).

Pola kepemimpinan memainkan peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Seluruh faktor-faktor eksternal yang dapat meningkatkan kinerja individual pegawai datang dari penampilan dan pola kepemimpinan. Dalam proses pelaksanaan rencana strategik diperlukan kepemimpinan yang tangguh yang mampu mempengaruhi semua pengikut dalam suatu organisasi yang dipimpinnya. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu hubungan interaksi antara pemimpin dengan yang dipimpin dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan yang efektif dapat mengelola SDM untuk mencapai tujuan dan dapat membawa organisasinya beradaptasi dengan perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi.

C. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan ini merupakan penelitian kedua setelah penelitian yang dilakukan oleh Oskan Firhan Immami dengan judul Pengaruh Perilaku dan Pelaksanaan Norma Terhadap Kinerja Pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Berdasarkan judul dari penelitian ini telah banyak penelitian yang membahas tentang penghargaan, disiplin, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Baik menganalisis kinerja perorangan/individu atau organisasi. Penelitian-penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya dari berbagai sumber dapat dilihat dari Tabel 2.1

Tabel 2.1 Penelitian Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Peneliti dan Tahun	Hasil Penelitian
Pengaruh Perilaku, dan Pelaksanaan Norma Terhadap Kinerja Pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.	Oskan Firhan Immami, 2010	Variabel perilaku aparatur berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka. Perilaku aparatur dalam memberikan pelayanan merupakan unsur-unsur yang memiliki pengaruh paling kuat atas prestasi individu. Pelaksanaan norma aparatur berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka. Pelaksanaan norma aparatur dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat dikategorikan baik. Dengan dimensi selalu bersemangat dalam segala keadaan merupakan dimensi terkuat yaitu 83%. Secara bersama-sama variabel perilaku dan variabel pelaksanaan norma aparatur berpengaruh secara positif dan signifikan dengan tingkat korelasi yang kuat.
Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.	Hardian, 2010	Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Diklat Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Dengan dimensi derajat susunan tugas atau struktur tugas merupakan dimensi terkuat yaitu sebesar 67,97%. Dimensi variabel budaya organisasi yang diteliti pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, dimensi norma-norma memiliki persentase tertinggi sebesar 73,44%. Kinerja pegawai secara kuantitatif dapat di asumsikan baik dengan persepsi pegawai sebesar 67,31% dengan dimensi yang paling dominan terdapat pada dimensi kualitas.

Kinerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis Riau	Herman, 2004	Secara kualitatif kondisi kinerja di sekretariat daerah Kabupaten Bengkalis belum memuaskan, belum mencerminkan keadilan bahkan cenderung mengecewakan. Secara kuantitatif nilai-nilai variabel kinerja yang diukur yaitu kualitas pelayanan, akuntabilitas, responsibilitas, produktivitas, dan responsibilitas cenderung baik. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan. Dengan dimensi gaya kepemimpinan berorientasi kemanusiaan merupakan faktor yang paling kuat. SDM di Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis mempunyai ketrampilan yang dapat diandalkan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
--	--------------	--

Dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang dikemukakan di atas menimbulkan rasa keingintahuan peneliti untuk melakukan penelitian di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Pada penelitian ini yang menarik bagi peneliti adalah ingin mengetahui tingkat kinerja pegawai yang ada pada saat ini agak menurun dengan pertimbangan faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti pemberian penghargaan, disiplin pegawai, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

D. Kerangka Berpikir

Setiap organisasi memiliki tujuan untuk mencapai kinerja yang seoptimal mungkin. Peningkatan kinerja organisasi yang seoptimal mungkin tidak terlepas dari kepuasan kerja karyawan, sebagai salah satu faktor yang menentukan kinerja organisasi. Sebagai salah satu faktor penentu kinerja organisasi, kepuasan kerja didukung oleh lima faktor yang meliputi: pekerjaan, rekan kerja, gaji dan

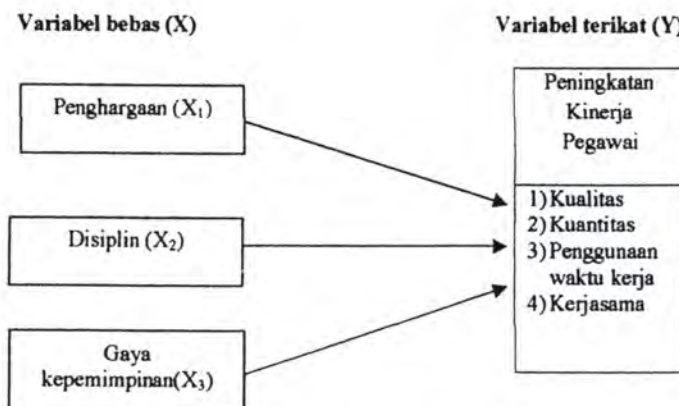
kesejahteraan karyawan, promosi, dan pemimpin. Dapat diketahui bahwa teori kepemimpinan tertentu akan sangat memengaruhi gaya kepemimpinan, yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap filsafat, ketrampilan dan sikapnya.

Dalam usaha meningkatkan kinerja aparaturnya, pemerintah menetapkan program manajemen kepegawaian berbasis kinerja. Salah satu peraturan yang dikeluarkan pemerintah untuk tujuan tersebut adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/09/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah. Yang dimaksud dengan kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan rencana strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

Kinerja pegawai dijabarkan langsung dari misi organisasi. Penilaian kinerja dilakukan secara transparan dan obyektif. Penilaian kinerja menjadi bahan diagnosis dalam upaya peningkatan kinerja organisasi. Selanjutnya kinerja karyawan juga menjadi instrumen utama dalam pemberian *reward and punishment* termasuk untuk promosi dan rotasi karyawan. Dengan demikian, peraturan pemerintah tersebut menunjang dan mendukung upaya pengembangan manajemen kepegawaian berbasis kinerja (berorientasi produk).

Dari gambar di bawah, dapat diidentifikasi variabel-variabel penelitian. Adapun variabel-variabel penelitian tersebut adalah:

- 1) Variabel kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat. Variabel ini adalah variabel yang terpengaruh oleh variabel bebas yang ada yang meliputi dimensi, kualitas, kuantitas, penggunaan waktu kerja, dan kerja sama.
- 2) Variabel penghargaan (X_1) sebagai variabel bebas. Variabel ini meliputi penghargaan intrinsik yang berdimensikan, menyelesaikan tugas dengan baik, penghargaan informal, kepuasan kerja, pertumbuhan, tanggung jawab, dan otonomi. Penghargaan ekstrinsik berdimensikan, gaji atau upah, tunjangan dan insentif, hubungan antarpribadi atau status, promosi atau pengembangan karir, serta lingkungan kerja.
- 3) Variabel disiplin (X_2) sebagai variabel bebas. Variabel ini meliputi dimensi, pekerjaan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, ketegasan, hubungan kemanusiaan, ketaatan, dan kesungguhan dalam menjalankan tugas dan kesanggupan berkorban.
- 4) Variabel gaya kepemimpinan (X_3) sebagai variabel bebas. Variabel ini meliputi dimensi, kepemimpinan yang terdiri dari hubungan antara pimpinan dan bawahan, struktur tugas, serta kedudukan kekuasaan pemimpin.



Sumber: Hasibuan (2009:201), Gibson (1985:172-179), Schuster (1985), Byars & Rue (dalam Iswanto, 2005:7.3-7.4), Thoha (2009:292), Mathis & Jackson (2006:378), Miner (dalam Sudarmanto, 2009:11-12), PP 53 Tahun 2010

Gambar 2.5 Alur Pikir Penelitian Pengaruh Penghargaan, Disiplin, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di UPT DPPKAD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Wilayah Kabupaten Bangka

E. Hipotesis

Hipotesis menurut Singarimbun dan Effendi (1989:46) adalah sarana penelitian ilmiah yang penting dan tidak bisa ditinggalkan, karena merupakan instrumen kerja dari teori. Sedangkan menurut Sugiyono (2009:64) hipotesis adalah merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.

Rumusan hipotesis statistik pada penelitian ini sebagai berikut:

- 1) $H_0 : \rho_{yx1} = 0$; Penghargaan tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

$H_1 : \rho_{yx1} \neq 0$; Penghargaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

- 2) $H_0 : \rho_{yx2} = 0$; Disiplin tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
- $H_2 : \rho_{yx2} \neq 0$; Disiplin berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
- 3) $H_0 : \rho_{yx3} = 0$; Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
- $H_1 : \rho_{yx3} \neq 0$; Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
- 4) $H_0 : \rho_{yx1x2x3} = 0$; Penghargaan, Disiplin, dan Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
- $H_3 : \rho_{yx1x2x3} \neq 0$; Penghargaan, Disiplin, dan Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian menurut Malhotra (dalam Istijanto, 2005:19) adalah kerangka kerja secara detail merinci prosedur yang diperlukan untuk memperoleh informasi guna menjawab masalah penelitian dan menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan. Penetapan masalah dilakukan pada tahap pertama dalam proses penelitian sangat menentukan desain penelitian yang digunakan sehingga peneliti perlu mengembangkan desain penelitian yang sesuai dengan masalah penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan bertujuan untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis. Penelitian ini mempergunakan data-data yang berupa angka-angka atau data kualitatif yang diangkakan (*scoring*). Proses pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan alat bantu berupa metode-metode statistik yang relevan.

Berdasarkan klasifikasi metode yang dipergunakan, penelitian ini merupakan penelitian survei. Menurut Kerlinger (2006:660) penelitian survei adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel. Namun demikian, karena jumlah populasinya relatif kecil, maka survei dilakukan terhadap seluruh pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka.

Menurut tingkat eksplanasinya, penelitian ini masuk dalam kategori penelitian deskriptif korelasional. Penelitian deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai faktor-faktor yang merupakan pendukung terhadap faktor penghargaan, faktor disiplin, dan faktor gaya kepemimpinan yang kemudian menganalisis faktor-faktor tersebut untuk dicari peranannya terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupten.

Penelitian asosiatif/korelasional, bertujuan untuk meneliti secara kuantitatif pengaruh variabel penghargaan (X_1), disiplin (X_2), dan gaya kepemimpinan (X_3) terhadap kinerja (Y) aparatur di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka. Untuk mengetahui hubungan tersebut dalam penelitian ini digunakan teknik analisis korelasional dengan menggunakan program SPSS *Versi 12.0 for Windows*.

B. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian yang ada dalam wilayah penelitian (Arikunto, 2006:130). Nawawi (2003:141) memberikan pengertian bahwa populasi adalah "keseluruhan obyek penelitian yang dapat terdiri dari manusia, benda-benda, hewan, tumbuh-tumbuhan, gejala-gejala, nilai tes atau peristiwa-peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu di dalam suatu penelitian". Selanjutnya Sugiyono (2004:72) mendefinisi, populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Sedangkan populasi penelitian ini adalah pegawai UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka. Pemilihan teknik sampling menggunakan teknik sampling

jenuh dikarenakan subjek/objek penelitiannya kurang dari 100 orang maka penelitian ini merupakan penelitian populasi/sensus (Arikunto, 2006:134).

Untuk memberikan gambaran mengenai heteroginitas populasi, maka Tabel berikut ini menguraikan populasi berdasarkan beberapa kategori sebagai berikut:

Tabel 3.1 Rekapitulasi Data PNS Di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka 2011

No	Golongan/Ruang	Tingkat Pendidikan				Jumlah
		SMA	D3	S1	S2	
1	IV a	-	-	1	-	1
2	III a - III d	4	3	6	1	14
3	II a- II d	12	4	-	-	16
Jumlah						31

Sumber: UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka, 2011 (data diolah)

C. Definisi Konseptual dan Operasional

1. Definisi Konseptual

Sejumlah definisi konseptual yang menjadi pegangan dalam penelitian ini antara lain penghargaan. Berdasarkan hasil eksplorasi teoritik yang telah dikemukakan oleh Mahmudi, Robbins dan Judge, Winardi, Gibson, Schuster, serta Byars dan Rue, dapat diambil pemikiran mendasar sebagai berikut: sistem penghargaan pegawai pada hakikatnya dipilih, diciptakan dan didistribusikan oleh organisasi untuk mempengaruhi, mempertahankan, memperbesar, memuaskan, serta menarik seseorang dengan memberikan pengakuan dan penghargaan atas kinerjanya baik secara kuantitas maupun secara kualitas dalam pelaksanaan tugas organisasi. Imbalan dapat dikategorikan dua kelompok yaitu penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik. Baik penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik keduanya mempunyai nilai. Jika penghargaan tidak memiliki nilai, maka individu akan sedikit berupaya.

Penghargaan intrinsik merupakan penghargaan yang diterima oleh individu atas hasil interaksi dengan tugasnya tanpa melibatkan orang lain. Penghargaan tersebut tidak dibagikan seperti halnya penghargaan ekstrinsik namun dapat diciptakan oleh manajemen. Penghargaan tersebut hanya dapat dirasakan oleh individu saja dan merupakan bentuk pengakuan atas kemampuannya. Penghargaan ekstrinsik adalah kompensasi yang diciptakan dan didistribusikan oleh manajemen guna mempengaruhi, mempertahankan, memperbesar, dan menarik seseorang agar memaksimalkan kinerjanya baik secara kualitas maupun kuantitas yang berupa penghargaan finansial dan nonfinansial.

Agar berkorelasi dengan penelitian ini untuk mengukur sistem penghargaan, dapat dilihat dari dimensi-dimensi berikut: penghargaan intrinsik memiliki dimensi, menyelesaikan tugas dengan baik, penghargaan informal, kepuasan kerja, pertumbuhan, tanggung jawab, serta otonomi. Penghargaan ekstrinsik memiliki dimensi, gaji atau upah, tunjangan dan insentif, hubungan antarpribadi atau status, promosi atau pengembangan karir, serta lingkungan kerja.

Definisi pendisiplinan yang dikemukakan oleh para ahli seperti Siagian, Rustomji dan Sapre, Gibson, Mondy dan Noe, Byars dan Rue, serta Ivancevich dapat diartikan sebagai situasi positif yang muncul dari dalam diri karyawan untuk menaati aturan organisasional agar dapat berkinerja maksimal. Sedangkan tindakan pendisiplinan adalah peluang dan sarana pembelajaran bagi karyawan yang diterapkan oleh organisasi atas perilaku menyimpang dari aturan guna merubah perilaku menyimpang menjadi perilaku yang berkinerja. Dimensi disiplin yang diteliti dalam penelitian ini adalah pekerjaan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman,

ketegasan, hubungan kemanusiaan, ketaatan, dan kesungguhan dalam menjalankan tugas dan kesanggupan berkorban.

Kepemimpinan adalah suatu kemampuan, tindakan dan keteladanan yang dimiliki seseorang, dipergunakan untuk memengaruhi, mendorong, mengorganisir orang lain agar mau atau tidak mengikuti keinginannya dengan menggunakan sarana komunikasi dalam berinteraksi secara teratur dan terarah dalam kegiatan pencapaian tujuan. Sedangkan pemimpin yang efektif harus berurusan dengan tujuan individu, kelompok, dan organisasi yang dipandang melalui tingkat pencapaian tujuan. Dimensi dari gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja adalah hubungan pimpinan dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kedudukan kekuasaan pemimpin.

Dari beberapa konsep kinerja tersebut secara umum kinerja didefinisikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran yang dapat diukur hasilnya oleh individu maupun kelompok untuk mencapai sasaran sebagai bentuk penjabaran visi, misi, dan rencana strategis organisasi yang mengindikasikan tingkat keberhasilan ataupun kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Dimensi dari kinerja aparatur yang dimaksudkan, sebagai berikut: kualitas, pengertian mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja, kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan, penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang, dan kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

2. Definisi Operasional

Definisi operasional menurut Singarimbun dan Effendi (1989:46) adalah petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel serta membantu peneliti lain yang ingin menggunakan variabel yang sama sehingga mengetahui cara pengukuran atas variabel itu dilakukan. Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini melibatkan tiga variabel bebas, yakni penghargaan (X_1), disiplin (X_2), dan gaya kepemimpinan (X_3) serta satu variabel terikat yaitu kinerja (Y).

Tabel 3.2 Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	No Item
Penghargaan Schuster, 1985 serta Byars dan Rue, 1997 (dalam Iswanto, 2005:7.3-7.4) Gibson (1985:172- 179)	• Penghargaan intrinsik	• Menyelesaikan tugas dengan baik	1
		• Penghargaan informal	2
		• Kepuasan kerja	3
		• Pertumbuhan	4
		• Tanggung jawab	5
		• Otonomi	6
	• Penghargaan ekstrinsik	• Gaji atau upah	7
		• Tunjangan dan insentif	8
		• Hubungan antarpribadi atau status	9
		• Promosi atau pengembangan karir	10
		• Lingkungan kerja	11
Disiplin Hasibuan (2009:194-198); PP 53 Tahun 2010		• Pekerjaan dan kemampuan	12
		• Teladan pimpinan	13
		• Balas jasa	14
		• Keadilan	15
		• Pengawasan melekat	16
		• Sanksi hukuman	17
		• Ketegasan	18
		• Hubungan kemanusiaan	19
		• Ketaatan	20
		• Kesungguhan dalam menjalankan tugas dan kesanggupan berkorban	21
Gaya kepemimpinan Gibson, (1985:346- 347); Thoha, (2009:292)	• Hubungan antara pemimpin dan bawahan	• Kadar keyakinan, kepercayaan, rasa hormat para bawahan terhadap pemimpin	22 s.d. 25
	• Struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut	• Kejelasan tugas, keseragaman jalan-tujuan, verifiabilitas keputusan, keterincian keputusan	26 s.d. 29
	• Kedudukan kekuasaan pimpinan	• Kekuasaan yang melekat pada posisi pemimpin	30 s.d. 33
		• Tingkat kualitas hasil kerja yang	

Kinerja Mathis & Jackson (2006:378); Miner (dalam Sudarmanto, 2009:11-12)	• Kualitas	dibebankan kepada masing-masing	34 s.d. 36
	• Kuantitas	pegawai	
	• Penggunaan waktu dalam bekerja	• Tingkat kuantitas hasil kerja yang dibebankan kepada masing-masing pegawai	37 s.d. 39
	• Kemampuan berkerjasama	• Tingkat penggunaan waktu (ketepatan)	40 s.d. 42
		• Tingkat kemampuan kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan.	43 s.d. 45

Sumber: diolah dari Hasibuan (2009:201), Gibson (1985:172-179), Schuster(1985), Byars & Rue (dalam Iswanto,2005:7.3-7.4), Thoha (2009:292), Mathis & Jackson (2006:378), Miner (dalam Sudarmanto, 2009:11-12), PP 53 Tahun 2010

D. Teknik Pengumpulan Data

Instrumen penelitian menurut Sugiyono (2009:102) adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Jumlah instrumen penelitian tergantung pada jumlah variabel penelitian yang telah ditetapkan untuk diteliti. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan tiga cara yaitu:

1. Kuesioner

Kuesioner adalah salah satu teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang responden atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan informasi atau data. Dalam penelitian ini variabel penghargaan, disiplin, gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai yang ada di penelitian ini sebagai data primer. Data primer adalah data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari lapangan dan belum dilakukan pengelolaan lebih lanjut (Arikunto,2006:129). Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2009:142)

Pada penelitian survei, penggunaan kuesioner merupakan hal yang pokok untuk mengumpulkan data. Hasil kuesioner tersebut akan diterjemahkan dalam

angka-angka, tabel-tabel, analisa statistik dan uraian serta kesimpulan hasil penelitian, analisis data kuantitatif dilandaskan pada hasil kuesioner itu.

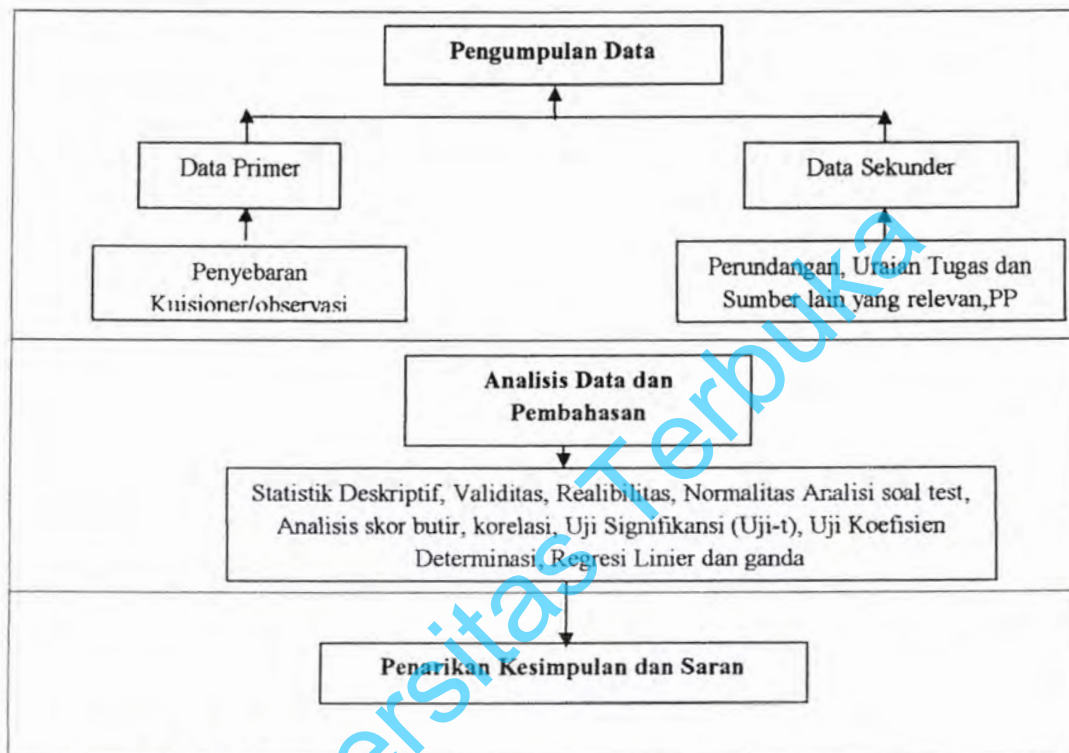
2. Observasi

Observasi merupakan teknik dimana peneliti mengamati fenomena yang terjadi di lapangan pada saat proses penelitian sedang berjalan. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar Sugiyono (2009:145). Observasi (pengamatan) yaitu melakukan pengamatan langsung terhadap seluruh aparatur yang melaksanakan tugasnya, ini dilakukan untuk lebih menguatkan berbagai pendapat yang diberikan responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

3. Dokumentasi

Dokumentasi tidak kalah penting dari metode-metode yang lain, yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, dan sebagainya. Teknik pengumpulan data tersebut melalui bahan-bahan tertulis (dokumen-dokumen) yang langsung berhubungan dengan objek penelitian (data skunder). Data sekunder adalah data mentah yang telah dikumpulkan oleh pihak lain, baik untuk tujuan umum seperti sensus pemerintah atau tujuan lainnya, maupun untuk tujuan khusus seperti proyek penelitian (Arikunto, 2006:129). Data sekunder dalam penelitian ini di peroleh dari UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang berkaitan dengan penghargaan, disiplin, gaya kepemimpinan, serta hal-hal berkaitan dengan kinerja pegawai yang telah di dokumentasikan pada UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Metode pengambilan tak langsung (*sekunder*) dilakukan juga dengan cara studi pustaka yaitu dengan mempelajari bahan-bahan berupa buku acuan, peraturan perundang-undangan, dokumen yang berhubungan dengan masalah penelitian.



Sumber: diolah oleh Peneliti (2011)

Gambar 3.1 Tahapan Pengumpulan Data, Analisis Data, Pembahasan Serta Penarikan Kesimpulan dan Saran

Dua hal utama yang mempengaruhi kualitas data hasil penelitian yaitu, kualitas instrumen penelitian, dan kualitas pengumpulan data. Kualitas instrumen penelitian berkenaan dengan validitas dan reliabilitas instrumen dan kualitas pengumpulan data berkenaan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. Hasil dari pengumpulan data tersebut akan disajikan secara deskriptif pada Bab IV. Kuesioner yang digunakan sebagai data primer untuk

penelitian ini akan disatukan yang memberikan tanggapan responden berkenaan dengan penghargaan, disiplin, gaya kepemimpinan, dan kinerja pegawai.

Pedoman untuk pengukuran semua variabel diatas adalah dengan menggunakan *5 Point Likert Scale*, dimana jika terdapat jawaban dengan bobot rendah maka diberi skor 1(satu) dan seterusnya sehingga jawaban yang berbobot tinggi diberikan skor 5 (lima). Kategori dari masing-masing jawaban dengan suatu kriteria sebagai berikut:

- 1) Kategori jawaban sangat setuju (SS) diberi nilai 5
- 2) Kategori jawaban setuju (S) diberi nilai 4
- 3) Kategori jawaban kurang setuju (KS) diberi nilai 3
- 4) Kategori jawaban tidak setuju (TS) diberi nilai 2
- 5) Kategori jawaban sangat tidak setuju (STS) diberi nilai 1

Kategori jawaban dapat berubah sesuai dengan kebutuhan (misalnya sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, sangat setuju, serta selalu, sering, kadang-kadang, tidak pernah dan seterusnya). Untuk mendapatkan penilaian kategori yang telah ditetapkan, maka selanjutnya tanggapan responden disusun ke dalam suatu tabulasi data yang kemudian diolah dan hasilnya dibuat dalam suatu tabulasi distribusi frekuensi yang didasarkan pada tabulasi data skor jawaban responden. Hasil tabulasi tersebut digunakan untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan tanggapan serta tingkat persetujuan/penolakan responden terhadap masing-masing variabel, dimensi atau indikator penelitian.

Untuk mendapatkan penilaian kategori yang telah ditetapkan, maka selanjutnya tanggapan responden disusun ke dalam suatu tabulasi data yang kemudian diolah dan hasilnya dipersentasekan dalam suatu tabulasi distribusi

frekuensi yang didasarkan pada tabulasi data skor jawaban responden, selanjutnya data hasil tabulasi tersebut digunakan untuk mendiskripsikan serta menginterpretasikan tanggapan dan tingkat persetujuan maupun penolakan responden terhadap masing-masing variabel, subvariabel atau indikator penelitian.

Nilai yang diperoleh merupakan indikator untuk pasangan variabel independen X_1 , X_2 , X_3 , dan variabel dependen Y yaitu seperti berikut (X_1, Y) , (X_2, Y) , (X_3, Y) serta data hasil tabulasi diterapkan pada pendekatan penelitian yang digunakan sesuai dengan tujuan penelitian. Untuk menguji hipotesis asosiatifnya dengan data interval maka uji hipotesis memakai teknik Uji Normalitas data, Uji Korelasi sederhana dan korelasi ganda, regresi linier sederhana (*Regresion Test*), uji Regresi Ganda (*Multiple Regresion Test*), Uji-t dan Uji-f.

E. Uji Asumsi Klasik

1. Validitas dan Reliabilitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat (Arikunto, 2006:168). Dalam pengujian validitas ini, butir pertanyaan dari angket diuji apakah sudah terklasifikasi pada variabel-variabel yang ditentukan.

Sedangkan pengujian validitas menggunakan analisis butir/item, dimana skor-skor yang ada pada butir/item dikorelasikan dengan skor total. Skor butir dipandang sebagai nilai X dan skor total dipandang sebagai nilai Y . Dengan diperolehnya indeks validitas setiap butir dapat diketahui dengan pasti butir-butir manakah yang tidak memenuhi syarat ditinjau dari validitasnya (Arikunto

2006:178). Pengujian validitas butir/item menggunakan teknik korelasi *Pearson Product Moment* (PPM) (Arikunto 2006:170 ; Sugiyono 2004:115-116) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\left[N\sum X^2 - (\sum X)^2 \right] \left[N\sum Y^2 - (\sum Y)^2 \right]}}$$

Dimana:

r_{hitung} = Koefisien korelasi

$\sum X$ = Jumlah skor butir/item

$\sum Y$ = Jumlah skor total

N = Jumlah responden

Pengolahan data pengujian validitas dilakukan menggunakan program SPSS *Versi 12.0 for Windows*. selanjutnya, setiap butir dalam instrumen itu valid atau tidak, dapat diketahui dengan cara mengkorelasikan antara skor butir (X) dengan skor total (Y). Dengan kaidah keputusan, bila korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas maka faktor tersebut merupakan konstruk yang kuat (Sugiyono, 2009:125-126).

Validitas item pertanyaan dalam kuesioner dapat diketahui melalui nilai korelasi yang telah dikoreksi (*Corrected Correction Item*) yang lebih besar dari korelasi yang telah diketahui atau ditetapkan dari penelitian pendahuluan. Reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut cukup baik (Arikunto, 2006:178). Instrumen yang sudah dapat dipercaya, akan menghasilkan data yang dapat dipercaya. Pengetesan instrumen dilakukan dengan cara satu kali pengetesan (*One-Shot Reliability Test*) yang kemudian

hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Uji statistik tersebut dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha*, metode *Cronbach's Alpha* adalah koefisien reliabilitas yang menunjukkan bagaimana item-item dalam pertanyaan adalah berkorelasi secara positif satu dengan yang lainnya. Kuesioner dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* terhitung $> 0,60$, digunakan bantuan perangkat lunak SPSS *Versi 12.0 for Windows* (Ghozali, 2009:46). Hasil uji validitas dan reliabilitas disertakan dalam lampiran.

Pengolahan data yang terkumpul dari hasil kuesioner dan observasi dapat dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) langkah, yaitu: persiapan, tabulasi, dan penerapan data pada pendekatan penelitian. Dengan memberikan kode-kode pada item pertanyaan (*koding*) beserta kategori penilaian (*scoring*) pada masing-masing jawaban responden dengan menggunakan sistem penilaian yang telah ditetapkan.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$ Nunnally (dalam Ghozali, 2006:46). Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan pada semua item pernyataan dari masing-masing variabel dengan menggunakan *Program SPSS Microsof for Windows Versi 12*.

Seluruh pernyataan berjumlah 45 item yang terdiri dari empat variabel yaitu variabel penghargaan (X_1), disiplin (X_2), gaya kepemimpinan (X_3), dan kinerja pegawai (Y) dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.3 Perincian Item Pernyataan Kuesioner

Variabel	Item Pertanyaan	Jumlah Pertanyaan
Penghargaan (X_1)	1 s.d 11	11
Disiplin (X_2)	12 s.d. 21	10
Gaya Kepemimpinan (X_3)	22 s.d. 33	12
Kinerja Pegawai (Y)	34 s.d. 45	12
Jumlah		45

Sumber: Kuesioner

Item pernyataan kuesioner dilakukan uji validitas dengan menggunakan uji *Korelasi Product Moment Pearson*, dengan bantuan *Statistical Product and Service Solution (SPSS) for Windows versi 12*. Untuk menguji hipotesis, maka hasil pengolahan SPSS yang berupa koefisien korelasi (nilai r_{hitung}) dibandingkan dengan nilai r_{tabel} dengan N (jumlah responden) = 31 responden dan taraf signifikansi 95%, dengan kaidah sebagai berikut:

Jika nilai $r_{hitung} > \text{nilai } r_{tabel}$, maka item pertanyaan adalah valid

Jika nilai $r_{hitung} < \text{nilai } r_{tabel}$, maka item pertanyaan adalah tidak valid

Kualitas data yang dipakai dalam pengujian hipotesis penelitian sangat diperlukan untuk menguji ketepatan pengujian suatu hipotesis tentang korelasi variabel instrument penelitian. Untuk mengukur hubungan antar variabel penelitian digunakan instrumen kuesioner yang dibagikan kepada para responden. Perlu dipahami bahwa kuesioner yang baik adalah kuesioner yang memiliki reliabilitas tinggi.

Tabel 3.4 Uji Validitas Instrumen Penelitian Variabel Penghargaan (X_1)

Item Pernyataan	Koefisien Korelasi (Nilai r_{hitung})	Nilai r_{tabel}	Keterangan
X1PER1	0,459	0,355	Valid
X1PER2	0,523	0,355	Valid
X1PER3	0,371	0,355	Valid
X1PER4	0,408	0,355	Valid
X1PER5	0,505	0,355	Valid
X1PER6	0,405	0,355	Valid
X1PER7	0,434	0,355	Valid
X1PER8	0,383	0,355	Valid
X1PER9	0,641	0,355	Valid
X1PER10	0,487	0,355	Valid
X1PER11	0,524	0,355	Valid

Sumber: Kuesioner (Data olahan SPSS Versi 12)

Berdasarkan Tabel 3.4 menunjukkan validitas koefisien korelasi (nilai r_{hitung}) semua item pernyataan pada variabel penghargaan (X_1) lebih besar dari nilai r_{tabel} , taraf signifikansi 5% pada $N = 31$ yaitu 0,355 menunjukkan validitas semua butir pernyataan variabel penghargaan tersebut valid, karena koefisien korelasi (nilai r_{hitung}) semua positif dan lebih besar dari nilai tabel r product moment. Koefisien korelasi tertinggi yaitu 0,641 terdapat pada item pernyataan ke-9, sedangkan tingkat korelasi terendah yaitu 0,371 terdapat pada item pernyataan ke-3, dengan demikian selisih dengan nilai r_{tabel} masih relatif besar. Disimpulkan semua item pernyataan variabel penghargaan (X_1) dalam kuesioner yang telah disusun dapat digunakan untuk menjaring pendapat responden tentang pemberian penghargaan kepada pegawai.

Selanjutnya pengujian reliabilitas instrument penelitian dengan metode *Cronbach's Alpha* yang dijelaskan pada Tabel 3.5

**Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Skala Pengukuran
Variabel Penghargaan (X_1)
*Reliability Statistics***

Cronbach's Alpha	N of Items
0,804	11

Sumber: Kuesioner (Data olahan SPSS Versi 12)

Hasil uji reliabilitas kuesioner uji skala pengukuran terhadap 31 responden pada variabel penghargaan (X_1) terlihat bahwa nilai statistik *Cronbach's Alpha* lebih besar dari nilai *Cronbach Alpha* 0,60 Nunnally (dalam Ghazali, 2006:46) yaitu 0,804 menunjukkan makna kuesioner yang digunakan sudah dapat dipercaya atau reliabel sebagai alat pengumpulan data primer.

Dari hasil pengolahan data variabel disiplin pada Tabel 3.6 berikut, menunjukkan validitas koefisien korelasi (nilai r_{hitung}) semua item pernyataan variabel disiplin (X_2) lebih besar dari nilai r_{tabel} , taraf signifikansi 5% pada $N = 31$ yaitu 0,355 menunjukkan validitas koefisien korelasi semua butir pernyataan variabel disiplin (X_2) tersebut valid. Koefisien korelasi (nilai r_{hitung}) semua positif dan lebih besar dari nilai tabel $r_{product\ moment}$. Disimpulkan bahwa semua item pernyataan untuk variabel disiplin di bawah ini dikatakan *valid*. Koefisien korelasi tertinggi yaitu 0,625 terdapat pada item pernyataan ke-7, sedangkan tingkat korelasi terendah yaitu 0,377 terdapat pada item pernyataan ke-1, meskipun demikian selisih dengan nilai r_{table} masih relatif besar.

Tabel 3.6 Uji Validitas Instrumen Penelitian Variabel Disiplin (X_2)

Item Pernyataan	Koefisien Korelasi (Nilai r_{hitung})	Nilai r_{table}	Keterangan
X2PER1	0,377	0,355	Valid
X2PER2	0,468	0,355	Valid
X2PER3	0,463	0,355	Valid
X2PER4	0,482	0,355	Valid
X2PER5	0,474	0,355	Valid
X2PER6	0,407	0,355	Valid
X2PER7	0,625	0,355	Valid
X2PER8	0,391	0,355	Valid
X2PER9	0,570	0,355	Valid
X2PER10	0,463	0,355	Valid

Sumber : Kuesioner (Data olahan SPSS Versi 12)

Pengujian reliabilitas instrumen penelitian dari variabel disiplin (X_2) dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* sebagai berikut:

Tabel 3.7 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Skala Pengukuran Variabel Disiplin (X_2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,785	10

Sumber : Kuesioner (Data olahan SPSS Versi 12)

Pada Tabel 3.7 berikut adalah hasil uji reliabilitas terhadap responden menggunakan metode *Cronbach's Alpha* berdasarkan hasil uji reliabilitas kuesioner skala pengukuran 31 kuesioner variabel disiplin (X_2), nilai statistik *Cronbach's Alpha* lebih besar dari nilai *Cronbach Alpha* 0,60 Nunnally (dalam Ghazali, 2006:46) yaitu 0,785 menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan sudah dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data primer.

Tabel 3.8 Uji Validitas Instrumen Penelitian Variabel Gaya Kepemimpinan (X_3)

Item Pernyataan	Koefisien Korelasi (Nilai r_{hitung})	Nilai r_{tabel}	Keterangan
X3PER1	0,677	0,355	Valid
X3PER2	0,481	0,355	Valid
X3PER3	0,429	0,355	Valid
X3PER4	0,658	0,355	Valid
X3PER5	0,824	0,355	Valid
X3PER6	0,370	0,355	Valid
X3PER7	0,764	0,355	Valid
X3PER8	0,681	0,355	Valid
X3PER9	0,435	0,355	Valid
X3PER10	0,765	0,355	Valid
X3PER11	0,677	0,355	Valid
X3PER12	0,476	0,355	Valid

Sumber: Kuesioner (Data olahan SPSS Versi 12)

Dari hasil pengolahan data variabel gaya kepemimpinan pada Tabel 3.8 berikut menunjukkan validitas koefisien korelasi (nilai r_{hitung}) semua item pernyataan variabel gaya kepemimpinan (X_3) lebih besar dari nilai r_{tabel} , taraf signifikansi 5% pada $N = 31$ yaitu 0,355 menunjukkan validitas koefisien korelasi semua butir pernyataan variabel gaya kepemimpinan (X_3) tersebut valid. Koefisien korelasi (nilai r_{hitung}) semua positif dan lebih besar dari nilai tabel $r_{product\ moment}$. Disimpulkan bahwa semua item pernyataan untuk variabel gaya kepemimpinan di bawah ini dikatakan *valid*. Koefisien korelasi tertinggi yaitu 0,824 terdapat pada item pernyataan ke-5, sedangkan tingkat korelasi terendah

yaitu 0,370 terdapat pada item pernyataan ke-6, meskipun demikian selisih dengan nilai r_{table} masih relatif besar.

Pada Tabel 3.9 di atas adalah hasil uji reliabilitas terhadap responden menggunakan metode *Cronbach's Alpha* berdasarkan hasil uji reliabilitas kuesioner skala pengukuran 31 kuesioner variabel gaya kepemimpinan (X_3), nilai statistik *Cronbach's Alpha* lebih besar dari nilai *Cronbach Alpha* 0,60 Nunnally (dalam Ghozali, 2006:46) yaitu 0,893 menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan sudah dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data primer.

**Tabel 3.9 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Skala Pengukuran
Variabel Gaya Kepemimpinan (X_3)**
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,893	12

Sumber: Kuesioner (Data olahan SPSS Versi 12)

Dari hasil pengolahan data variabel kinerja pada Tabel 3.10 di atas menunjukkan validitas koefisien korelasi (nilai r_{hitung}) semua item pernyataan variabel kinerja (Y) lebih besar dari nilai r_{tabel} , taraf signifikansi 5% pada $N = 31$ yaitu 0,355 menunjukkan validitas koefisien korelasi semua butir pernyataan variabel kinerja (Y) tersebut valid. Koefisien korelasi (nilai r_{hitung}) semua positif dan lebih besar dari nilai tabel $r_{product\ moment}$. Disimpulkan bahwa semua item pernyataan untuk variabel disiplin di bawah ini dikatakan *valid*. Koefisien korelasi tertinggi yaitu 0,740 terdapat pada item pernyataan ke-7, sedangkan tingkat korelasi terendah yaitu 0,363 terdapat pada item pernyataan ke-3, meskipun demikian selisih dengan nilai r_{table} masih relatif besar.

Tabel 3.10 Uji Validitas Instrumen Penelitian Variabel Kinerja (Y)

Item Pernyataan	Koefisien Korelasi (Nilai r_{hitung})	Nilai r_{table}	Keterangan
YPER1	0,522	0,355	Valid
YPER2	0,505	0,355	Valid
YPER3	0,363	0,355	Valid
YPER4	0,477	0,355	Valid
YPER5	0,446	0,355	Valid
YPER6	0,667	0,355	Valid
YPER7	0,740	0,355	Valid
YPER8	0,548	0,355	Valid
YPER9	0,378	0,355	Valid
YPER10	0,440	0,355	Valid
YPER11	0,445	0,355	Valid
YPER12	0,548	0,355	Valid

Sumber: Kuesioner (Data olahan SPSS Versi 12.)

Pengujian reliabilitas instrumen penelitian dari variabel disiplin (X_2) dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* sebagai berikut:

Tabel 3.11 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Skala Pengukuran Variabel Kinerja (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,837	12

Sumber: Kuesioner (Data olahan SPSS Versi 12)

Pada Tabel 3.11 berikut adalah hasil uji reliabilitas terhadap responden menggunakan metode *Cronbach's Alpha* berdasarkan hasil uji reliabilitas kuesioner skala pengukuran 31 kuesioner variabel kinerja (Y), nilai statistik *Cronbach's Alpha* lebih besar dari nilai *Cronbach Alpha* 0,60 Nunnally (dalam

Ghozali, 2006:46) yaitu 0,837 menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan sudah dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data primer.

3. Pengujian Normalitas Data

Karena penelitian ini menggunakan statistik parametris, maka setiap data pada setiap variabel harus terlebih dahulu diuji normalitasnya. Salah satu asumsi yang harus terpenuhi dalam analisis regresi adalah datanya mengikuti distribusi normal sehingga setiap data pada variabel harus terlebih dahulu diuji normalitasnya. Keempat variabel penelitian ini adalah variabel penghargaan (X_1), variabel disiplin (X_2), gaya kepemimpinan (X_3) dan variabel Kinerja (Y). Dalam uji normalitas ini dilakukan dengan uji *Kolmogorov Smirnov* dengan hipotesis sebagai berikut:

H_0 : Data berdistribusi normal

H_1 : Data tidak berdistribusi normal

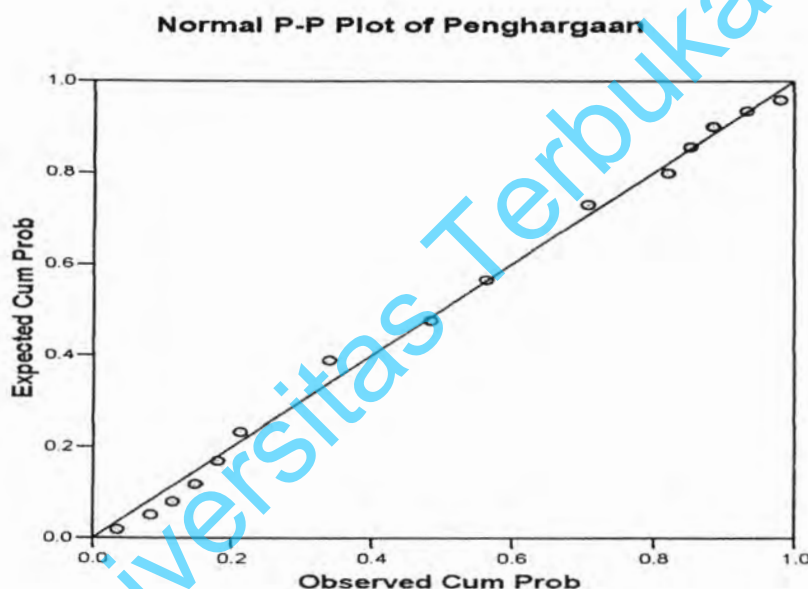
Dengan kaidah pengujian adalah jika $\chi^2_{hitung} \leq \chi^2_{tabel}$, maka dapat dinyatakan normal, sebaliknya jika $\chi^2_{hitung} \geq \chi^2_{tabel}$, maka data yang diperoleh tidak berdistribusi normal, dengan taraf kesalahan 5% atau 0,05 dalam interval kepercayaan 95%, derajat kebebasan $db = n-1$.

4. Uji Normalitas Data

Penggunaan statistik parametris mensyaratkan bahwa data setiap variabel yang akan dianalisis harus berdistribusi normal. Salah satu asumsi yang harus terpenuhi dalam analisis regresi adalah datanya mengikuti distribusi normal. Penelitian ini dilakukan dengan pengujian normalitas data menggunakan pengujian analisis grafik dan pengujian analisis statistik.

(1). Pengujian Normalitas Analisis Grafik

Berdasarkan data variabel penghargaan (X_1), disiplin (X_2), gaya kepemimpinan (X_3), dan variabel kinerja pegawai (Y) atas hasil pengolahan SPSS seperti pada gambar berikut ini. Hasil *output* data SPSS grafik *Normal P-P Plot* terlihat titik-titik penyebaran disekitar garis diagonal menunjukkan pola distribusi normal, sehingga model regresi memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 3.2 Grafik Normal P-P Plot Untuk Variabel Penghargaan (X_1)

Hasil *output* data SPSS grafik *Normal P-P Plot* terlihat titik-titik penyebaran disekitar garis diagonal menunjukkan pola distribusi normal, sehingga model regresi memenuhi asumsi normalitas. Untuk lebih jelasnya, grafik normal P-P Plot dari variabel disiplin (X_2), variabel gaya kepemimpinan (X_3), dan variabel kinerja (Y) dapat dilihat pada halaman lampiran.

(2). Pengujian Normalitas Analisis Statistik

Karena variabel penelitiannya ada empat, maka pengujian normalitas data juga meliputi empat data untuk keempat variabel tersebut. Untuk memudahkan pengujian normalitas data dan analisis selanjutnya, maka keempat kelompok data dari empat variabel tersebut disusun kembali pada Tabel 3.12 berikut.

Tabel 3.12 Data Ordinal Variabel Penghargaan (X1), Disiplin (X2), Gaya Kepemimpinan (X3), dan Kinerja (Y)

No	Penghargaan (X1)	Disiplin (X2)	Gaya Kepemimpinan (X3)	Kinerja (Y)
Res1	45	40	49	44
Res2	45	42	47	50
Res3	49	42	50	49
Res4	41	40	51	46
Res5	33	32	43	43
Res6	43	39	48	47
Res7	42	42	55	53
Res8	46	41	45	50
Res9	43	39	45	43
Res10	36	28	35	40
Res11	50	35	53	49
Res12	45	40	48	42
Res13	49	35	34	44
Res14	45	37	51	47
Res15	41	35	41	44
Res16	35	29	29	32
Res17	42	39	48	47
Res18	43	35	45	47
Res19	38	32	44	39
Res20	37	31	37	36

Res21	41	35	48	46
Res22	33	32	41	41
Res23	47	38	47	35
Res24	41	34	43	38
Res25	39	33	45	47
Res26	45	43	51	52
Res27	45	47	50	52
Res28	41	30	44	42
Res29	41	35	48	46
Res30	41	42	47	47
Res31	48	38	50	50
Jumlah	$\Sigma = 1310$	$\Sigma = 1140$	$\Sigma = 1412$	$\Sigma = 1388$

Sumber: Kuesioner

Seperti yang telah diungkapkan pada bab sebelumnya uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan kalau tidak hati-hati, secara visual kelihatan normal pada hal secara statistik bisa sebaliknya. Maka dianjurkan disamping uji grafik dilengkapi dengan uji statistik. Uji statistik lain yang dapat digunakan untuk menguji normalitas residual adalah uji statistik *non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S)* dengan membuat hipotesis:

H_0 : Data berdistribusi normal

H_1 : Data tidak berdistribusi normal

Statistik *Kolmogorov Smirnov* diolah dengan bantuan program *SPSS* dengan asumsi bila *p-value* lebih besar dari 0,05 maka H_0 diterima dan H_1 ditolak artinya data tersebut berdistribusi normal. Dan sebaliknya bila *p-value* lebih kecil dari 0,05 maka H_0 di tolak dan H_1 diterima artinya data tersebut berdistribusi tidak

normal. Dengan taraf kesalahan 5% atau 0,05 dalam interval kepercayaan 95% dengan derajat kebebasan $db=n-1$.

Tabel 3.13 Hasil Pengolahan Data Uji Normalitas

Variabel	Nilai asymp. Sig. (2-tailed)	Taraf signifikansi	Keputusan
Penghargaan	0,381	0,05	Normal
Disiplin	0,645	0,05	Normal
Gaya kepemimpinan	0,506	0,05	Normal
kinerja	0,557	0,05	Normal

Sumber: Kuesioner (Data olahan SPSS Versi 12)

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai *Kolmogorov-Smirnov* untuk variabel penghargaan (X_1) adalah 0,381 lebih besar dari 0,05, maka H_0 diterima. Variabel disiplin (X_2) adalah 0,645 lebih besar dari 0,05, maka H_0 diterima. Variabel gaya kepemimpinan (X_3) adalah 0,506 lebih besar dari 0,05, maka H_0 diterima. Variabel kinerja (Y) adalah 0,557 lebih besar dari 0,05, maka H_0 diterima. Dari uji normalitas data tersebut dapat disimpulkan bahwa data dari variabel X_1 , X_2 , X_3 , dan Y berdistribusi normal, sekali lagi hasilnya konsisten dengan uji sebelumnya dan layak dilanjutkan uji statistik parametris.

F. Metode Analisis Data

1. Regresi Linier Sederhana dan Regresi Ganda

Analisis linier regresi sederhana digunakan untuk mengetahui apakah ada hubungan antara variabel X_1 , X_2 , X_3 , dengan variabel Y , sehingga dapat memberikan suatu gambaran sampai seberapa besar pengaruh variabel penghargaan (X_1) dan disiplin (X_2), gaya kepemimpinan (X_3) terhadap variabel kinerja (Y) pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka. Dalam hal ini

penulis melakukan pengolahan datanya menggunakan *SPSS versi 12.0 for windows*.

Persamaan umum regresi linier sederhana adalah:

$$Y = a + bX$$

Dimana:

Y = Subyek dalam variabel dependen yang diprediksi

a = Harga Y bila X = 0 (harga konstan)

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang didasarkan pada variabel independen. Bila b (+) maka naik, dan bila (-) maka terjadi penurunan

X = Subyek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu.

Jadi harga b merupakan fungsi dari koefisien korelasi. Bila koefisien korelasi tinggi, maka harga b juga besar, sebaliknya bila koefisien korelasi rendah maka harga b juga rendah. selain itu bila koefisien korelasi negatif maka harga b juga negatif, dan sebaliknya bila koefisien korelasi positif maka harga b juga positif.

Sedangkan regresi linier berganda didasarkan pada hubungan fungsional atau kausal dari dua variabel independen dengan satu variabel dependen. Persamaan regresi tiga prediktor adalah:

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

Dimana:

Y = Subyek dalam variabel dependen yang diprediksi (kinerja aparatur)

a = Harga Y bila X = 0 (harga konstan)

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang didasarkan pada variabel independen. Bila b (+) maka naik, dan bila (-) maka terjadi penurunan

X_1 =Subyek pada variabel independen (penghargaan) yang mempunyai nilai tertentu.

X_2 =Subyek pada variabel independen (disiplin) yang mempunyai nilai tertentu.

X_3 =Subyek pada variabel independen (gaya kepemimpinan) yang mempunyai nilai tertentu.

2. Analisis Korelasi Sederhana dan Korelasi Berganda

Untuk menghitung koefisien korelasi sederhananya digunakan rumus *Pearson Product Moment* (PPM) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana:

r_{hitung} = Koefisien korelasi

X = Variabel independen

Y = Variabel dependen

N = Jumlah responden

Korelasi PPM dilambangkan (r) dengan ketentuan r tidak lebih dari harga $(-1 \leq r \leq +1)$. Apabila $r = -1$ artinya korelasinya negatif sempurna, $r = 0$ artinya tidak ada korelasi, dan $r = 1$ berarti korelasinya sempurna positif (sangat kuat). Sedangkan harga r akan dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r sebagai berikut:

Tabel 3.14 Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r

Interval koefisien	Tingkat hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Cukup
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

Sumber: Riduwan (2009:228) ; Sugiyono (2004:183)

Selanjutnya untuk menyatakan besar kecilnya sumbangan variabel X terhadap Y dapat ditentukan dengan rumus koefisien determinan sebagai berikut.

$$KP = r^2 \times 100\%$$

Dimana:

KP = Nilai Koefisien determinan

r = Nilai koefisien korelasi

Pengujian lanjutan yaitu uji signifikansi yang berfungsi apabila ingin mencari makna hubungan variabel X terhadap Y, maka hasil korelasi PPM tersebut diuji dengan Uji signifikansi dengan taraf kesalahan, $\alpha = 0,05$ uji dua pihak dan dk = n - 2 sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana:

t_{hitung} = Nilai t

r = Koefisien korelasi

n = Jumlah responden

Setelah didapat nilai t_{hitung} melalui rumus diatas, maka untuk menginterpretasikan hasilnya berlaku ketentuan: jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. tetapi sebaliknya bila $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ maka H_1 diterima.

Sedangkan Uji Korelasi Ganda (*Multiple Product Moment Correlation*) digunakan untuk menguji korelasi linier antara satu variabel terikat (Y) dengan

sekelompok variabel bebas (X) sebagai satu kesatuan variabel. Rumus yang digunakan untuk menghitung korelasi ganda antara variabel terikat (Y) dengan 3 variabel bebas (X) adalah sebagai berikut:

$$R_{Y.X_1X_2X_3} = \frac{\sqrt{r_{YX_1}^2 + r_{YX_2}^2 + r_{YX_3}^2 - 2r_{YX_1}r_{YX_2}r_{YX_3}r_{X_1X_2X_3}}}{1 - r_{X_1X_2X_3}^2}$$

Dimana:

$R_{Y.X_1X_2X_3}$ = Korelasi antara variabel X_1 , X_2 dengan X_3 secara bersama-sama dengan variabel Y

r_{YX_1} = Korelasi Product Moment antara X_1 dengan Y

r_{YX_2} = Korelasi Product Moment antara X_2 dengan Y

r_{YX_3} = Korelasi Product Moment antara X_3 dengan Y

Untuk mengetahui signifikansi koefisien korelasi ganda dapat dihitung dengan rumus:

$$F_h = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Dimana:

R = Koefisien korelasi ganda

k = Jumlah variabel independen

n = Jumlah anggota sampel

F_{hitung} = Nilai F yang dihitung

Kaidah pengujian signifikansi $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ maka H_0 ditolak artinya signifikan yaitu dapat diberlakukan untuk seluruh populasi. Harga F_{tabel} didasarkan pada dk pembilang = 2 dan dk penyebut = $(n - k - 1)$, dan taraf kesalahan ditetapkan sebesar 0,05.

G. Jadwal Penelitian**Tabel 3.4 Jadwal dan Waktu Penelitian**

No	Kegiatan	Februari				Maret				April				Mei				Juni				Juli			
1	PraProposal untuk BTJJ																								
2	BTR I (Seminar Akademik- Proposal dan Instrumen)																								
3	Perbaikan Proposal																								
4	Pengumpulan Data dan Analisis (Penulisan awal Bab IV -V/dan seterusnya)																								
5	Kesimpulan (Penulisan Bab V)																								
6	B T R II (Seminar Akademik Hasil Penelitian)																								
7	Finalisasi dan Layak Uji																								
8	Ujian Sidang																								
9	Perbaikan dan Penjilidan																								

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Profil UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka

Penelitian ini dilakukan di Kantor UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka, yang berlokasi di Jl. Jalur dua Sungailiat. Alasan dari pemilihan objek tersebut

- 1) UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka merupakan UPT pertama di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebelum dilakukan pemekaran UPT serta memiliki Wajib Pajak yang cukup banyak.
- 2) Hasil serta rekomendasi penelitian dapat disampaikan langsung kepada pihak-pihak yang berwenang dan diharapkan mempunyai kontribusi dalam melakukan evaluasi mengenai pemberian penghargaan, disiplin, gaya kepemimpinan dan kinerja aparatur

Ekstistensi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Daerah (DPPKAD) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Nomor 6 Tahun 2008 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dan berdasarkan Tata kerja dan Uraian Tugas Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Daerah mempunyai tugas dan fungsi membantu Gubernur dalam menjalankan pemerintahan daerah di bidang Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Daerah Sehingga dalam pelaksanaan tugasnya DPPKAD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung memiliki fungsi sebagai berikut

1. Perumusan kebijakan teknis dibidang Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah.
2. Pemberian perizinan dan pelaksanaan pelayanan umum lintas Kabupaten/Kota dibidang Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Daerah.
3. Pembinaan pelaksanaan tugas dibidang Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Daerah.
4. Pembinaan Unit Pelaksanaan Teknis Dinas (UPTD)
5. Pengelolaan urusan kesekretariatan

Berdasarkan Peraturan Gubernur Kepulauan Bangka Belitung Nomor 79 Tahun 2008 Tentang Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Daerah, dibentuk Unit Pelaksanaan Teknis (UPT) DPPKAD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai berikut:

- a. UPTD Wilayah Kota Pangkalpinang;
- b. UPTD Wilayah Kabupaten Bangka;
- c. UPTD Wilayah Kabupaten Belitung;
- d. UPTD Wilayah Kabupaten Bangka Selatan;
- e. UPTD Wilayah Kabupaten Bangka Tengah;
- f. UPTD Wilayah Kabupaten Bangka Barat;
- g. UPTD Wilayah Kabupaten Belitung Timur;

Unit pelaksanaan Teknis Dinas (UPTD) Kabupaten/Kota mempunyai tugas melaksanakan tugas teknis DPPKAD di Kabupaten/Kota di wilayah UPTD tersebut berada. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksudkan Peraturan Gubernur tersebut, Kepala UPTD Kabupaten/Kota mempunyai fungsi

1. Menyusun rencana kerja operasional.
2. Pengkajian dan analisis teknis operasional;
3. Pelaksanaan petunjuk teknis di bidang pelaksanaan pungutan pajak;
4. Pelaksanaan koordinasi dan pengevaluasi serta pembuatan laporan atas pelaksanaan tugasnya;
5. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan.

UPTD wilayah Kabupaten/Kota dipimpin oleh kepala yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala DPPKAD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. UPTD wilayah Kabupaten/Kota terdiri dari:

- a. Sub Bagian Tata Usaha;
- b. Seksi Pendaftaran, Pendataan dan Penagihan;
- c. Seksi Penetapan, Pembukuan dan Pelaporan

Masing-masing sub bagian dan seksi berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Wilayah Kabupaten/Kota.

2. Visi dan Misi DPPKAD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Daerah (DPPKAD) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung memiliki cara pandang ke depan yang dituangkan dalam visi **"Terwujudnya Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Daerah yang optimal, akuntabel, dan akurat"**.

Dalam pencapaian visinya, DPPKAD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung memiliki misi sebagai langkah-langkah yang akan dilaksanakan guna mewujudkan keadaan dimasa depan yang diinginkan dan agar berkorelasi dengan upaya mendekatkan pelayanan yang diberikan kepada pelanggannya (Lakip, 2010), adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan Sumber daya manusia (SDM) aparatur dibidang perpajakan, Pengelolaan keuangan dan Asset daerah.
2. Mewujudkan kebijakan pendapatan daerah di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, sebagai alat untuk melakukan fungsi alokasi, distribusi dan stabilisasi.
3. Meningkatkan pelayanan publik dibidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan asset daerah.
4. Meningkatkan penerimaan daerah dengan melalui peningkatan kualitas pelayan yang prima pada masyarakat, khususnya masyarakat wajib pajak (WP).
5. Meningkatkan prasarana, guna menunjang intensifikasi pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah.
6. Mewujudkan data dan informasi perpajakan yang komprehensif, akurat, *reliable*, transparan dan dapat diakses oleh masyarakat.
7. Mewujudkan komunikasi, pengiriman data dan transaksi secara cepat, transparan, *akuntable* dan *realiable*, antara DPPKAD dengan Wajib Pajak.

3. Karakteristik Subjek Penelitian

Untuk mengetahui kekuatan personil pegawai yang ada di lingkungan UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka maka dibuatlah kedalam tabel sesuai karakteristik kekuatan personil pegawai pada tiap-tiap bagian, karakteristik berdasarkan jenis kelamin, karakteristik berdasarkan tingkat pendidikan, dan karakteristik berdasarkan golongan ruang seperti pada halaman berikut ini.

Tabel 4.1 Karakteristik Kekuatan Pegawai Menurut Bagian

No.	Bagian	Jumlah	%
1	Kepala UPT	1	3,22
2	Kasubbag Tata Usaha	11	35,48
3	Kasi Pendaftaran, Pendataan dan Penagihan	9	29,03
4	Kasi Penetapan, Pembukuan dan Pelaporan	10	32,25
Jumlah		31	100

Sumber: Data Kepegawaian UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka, Mei 2011
(data diolah)

Tabel 4.1 diatas menunjukkan bahwa jumlah pegawai pada bagian di lingkungan UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka sudah seimbang dengan formulasi tiap-tiap bagian

Tabel 4.2 Karakteristik Kekuatan Pegawai Menurut Jenis Kelamin di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki-laki	17	54,83
2	Perempuan	14	45,16
Jumlah		31	100

Sumber: Data Kepegawaian UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka, Mei 2011
(data diolah)

Tabel 4.2 di atas menunjukkan pegawai berdasarkan jenis kelamin pada UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka. untuk laki-laki sebanyak 17 orang (54,83%) dan perempuan sebanyak 14 orang (25,93%). Berdasarkan jenis kelamin, jumlah pegawai laki-laki dan perempuan sudah seimbang dan keterwakilan gender sudah proporsional.

Tabel 4.3 Komposisi Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
1	Strata Dua (S2)	1	3,22
2	Strata Satu (S1)	7	22,58
3	Diploma Tiga (D3)	7	22,58
4	SMA	16	51,61
Jumlah		31	100

Sumber : Data Kepegawaian UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka, Mei 2011
(data diolah)

Tabel 4.3 di atas menunjukkan berdasarkan tingkat pendidikan, pegawai yang berpendidikan Strata Dua (S2) sebanyak 1 orang (3,22%), Strata Satu (S1) sebanyak 7 orang (22,58%), Diploma Tiga (D3) sebanyak 7 Orang (22,58%), SMA sebanyak 16 orang (51,61%)

Tabel 4.4 Komposisi Pegawai Menurut Golongan Ruang di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka

No.	Golongan/Ruang	Jumlah	%
1	II/a	5	16,12
	II/b	4	12,90
	II/c	7	22,58
	II/d	-	-
2	III/a	7	22,58
	III/b	4	12,90
	III/c	3	9,67
	III/d	1	3,22
Jumlah		31	100

Sumber: Data Kepegawaian UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Mei 2011
(data diolah)

Tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa golongan/ruang sebagian besar bergolongan/ruang III/a sebanyak 7 orang (22,58) dan bergolongan/ruang II/c sebanyak 7 orang (22,58). Ini disebabkan penerimaan pegawai pada saat ini mengharuskan pegawai memiliki tingkat pendidikan minimal Diploma Tiga sehingga golongan/ruang untuk penerimaan pegawai baru adalah golongan II/c.

B. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada periode 30 April 2011 s.d. 30 Mei 2011 pada kantor UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka yang beralamat di Jalan Jalur Dua Sungailiat Kabupaten Bangka. Jumlah responden sebanyak 31 orang, terdiri dari 4 responden eselon III dan IV, serta 27 responden pelaksana staf. Dengan hasil pengembalian kuesioner sebanyak 31 kuesioner seperti yang direkap pada Tabel 4.5 di bawah

Dan 31 kuesioner yang disebar kepada pegawai UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka yang menjadi responden penelitian ini, sebanyak 48 buah (100%) kuesioner dikembalikan, kuesioner diteliti satu persatu oleh peneliti untuk diketahui kelengkapan pengisian kuesioner dan diberikan nomor urut, dilakukan pengkodean (*coding*) untuk selanjutnya dimasukkan ke dalam tabulasi data.

Tabel 4.5 Sebaran dan Pengambilan Kuesioner

Jabatan	Kuesioner disebar	Kuesioner yang dikembalikan						Kuesioner tidak dikembalikan	
		Jml	%	Valid	%	Cacat	%	Jml	%
Ka UPT & Kasi	4	4	100	4	100	-	0	0	0
Pelaksana	27	27	100	27	100	-	0	0	0
Jumlah	31	31	100	31	100	-	0	0	0

Sumber: Data Kepegawain UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Mei 2011
(data diolah)

Kuesioner yang telah dikembalikan oleh responden, kemudian diperiksa, didata, ditabulasi, dianalisis berdasarkan persepsi responden dari frekuensi persepsi dilakukan uji realibilitas dan validitas instrumen penelitian guna melihat kevalidan dan reliabel data instrument serta uji normalitas data guna melihat tingkat penyebaran data dengan uji normalitas secara grafik dan statistik dengan bantuan perangkat *SPSS for Windows versi 12* di analisis secara statistik maupun deskriptif.

C. Analisis Data Umum Responden

Berdasarkan 31 kuesioner yang terkumpul dan direkapitulasi, profil responden dianalisis berdasarkan pengelompokan yaitu komposisi responden berdasarkan jenis kelamin, komposisi responden berdasarkan tingkat jabatan, komposisi responden berdasarkan golongan, komposisi responden berdasarkan tingkat pendidikan, komposisi responden berdasarkan usia dan komposisi

responden berdasarkan masa kerja, yang ditampilkan pada Tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.6 Profil Data Umum Responden

Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	Jml	%	Komposisi Responden Berdasarkan Golongan	Jml	%
Laki-Laki	17	55	Golongan III	16	52
Perempuan	14	45	Golongan II	15	48
Jumlah	31	100	Jumlah	31	100
Komposisi Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan	Jml	%	Komposisi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	Jml	%
Eselon III	1	3,22	Strata dua (S-2)	7	22,22
Eselon IV	3	9,67	Strata satu (S-1)	7	22,58
Staf/Pelaksana	27	87,9	Diploma Tiga (D-3)	7	22,58
Jumlah	31	100	SMU	16	51,61
Komposisi Responden Berdasarkan Usia	Jml	%	Komposisi Responden Berdasarkan Masa Kerja	Jml	%
21 s.d. 30 tahun	7	22,58	< 1 Tahun	7	22,58
31 s.d. 40 tahun	13	41,93	1 – 3 tahun	5	16,12
41 s.d. 50 tahun	11	35,48	> 3 tahun	19	61,29
Jumlah	31	100	Jumlah	31	100

Sumber: Data Kepegawaian UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Mei 2011 (data diolah)

Untuk memperjelas Tabel di atas, data tersebut divisualisasikan dalam bentuk diagram dibawah ini:

1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Gambar 4.1. Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Jenis Kelamin

Profil responden berdasarkan jenis kelamin dari rekapitulasi kuesioner yang terhimpun sebanyak 31 responden, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 17 orang atau (55%) dari total responden dan berjenis kelamin perempuan sebanyak 14 orang atau (45%) dari total responden

2. Profil Responden Berdasarkan Golongan

Profil responden berdasarkan golongan, jumlah responden dari yang terbesar adalah golongan III sebanyak 16 responden (52%) serta golongan II sebanyak 15 responden (48%)



Gambar 4.2 Profil Responden Berdasarkan Golongan

3. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan



Gambar 4.3 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan

Profil responden berdasarkan tingkat jabatan pada penelitian ini, responden yang menduduki eselon III sebanyak 1 orang (3,22%), eselon IV sebanyak 3 orang (9,67%), dan pelaksana/staf sebanyak 27 orang (87,9%) dari total responden.

4. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Profil responden jika dianalisis berdasarkan tingkat pendidikan diketahui bahwa 1 responden (3,22%) berpendidikan Strata-2, 7 responden (22,58%) berpendidikan Strata-1, 7 responden (22,58%) berpendidikan Diploma Tiga, 16 responden (51,61%) berpendidikan SLTA sederajat.



Gambar 4.4 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

5. Profil Responden Berdasarkan Usia



Gambar 4.5 Profil Responden Berdasarkan Usia

Profil responden jika dianalisis berdasarkan usia diketahui, responden yang berusia 21 s.d 30 tahun berjumlah 7 orang (22,58%), responden yang berusia 31 s.d. 40 tahun sebanyak 13 orang (41,93%), responden yang berusia 41 s.d. 50 tahun berjumlah 11 orang (35,48%). Dari responden yang mengisi kuesioner penelitian ini semuanya adalah pegawai yang produktif dan dewasa.

6. Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Masa Kerja

Profil responden jika dianalisis berdasarkan masa kerja sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, diketahui bahwa responden yang masa kerjanya < 1 tahun sebanyak 7 orang (22,58%), yang masa kerjanya 1 s.d. 3 tahun sebanyak 5 orang (16,12%) dan selebihnya yang masa kerjanya > 3 tahun sebanyak 19 orang (61,29%). Divisualisasikan Gambar 4.6 berikut ini:



Gambar 4.6 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

D. Analisis Deskriptif Nilai Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan 4 variabel penelitian, 3 variabel bebas (*independent variabel*) yang berupa variabel Penghargaan (X_1) terdiri dari dimensi penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik, Disiplin (X_2), serta Gaya Kepemimpinan yang terdiri dari dimensi hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas, dan kedudukan kekuasaan pemimpin. Sedangkan

variabel terikat (*dependent variabel*) yang berupa variabel kinerja (Y) meliputi dimensi kualitas, dimensi kuantitas, dimensi waktu dan dimensi kerjasama. Untuk mendapatkan uraian yang terperinci mengenai data hasil penelitian ini dilakukan pendeskripsian dan analisis data terhadap keempat variabel penelitian tersebut. Dari pemaparan data ini, diharapkan dapat diketahui keadaan atau tingkat penghargaan, disiplin, gaya kepemimpinan dan kinerja aparatur di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka.

1. Deskripsi dan Analisis Data Variabel Independen Penghargaan (X_1)

Deskripsi data tentang variabel Penghargaan (X_1) dilakukan untuk mengetahui bagaimana diimplementasikan pemberian penghargaan sehubungan dengan pelayanan upaya organisasi dalam mencapai tujuannya. Penghargaan ini terdiri dari dimensi dan indikator penghargaan intrinsik yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: 1) menyelesaikan tugas dengan baik, 2) penghargaan informal, 3) kepuasan kerja, 4) pertumbuhan, 5) tanggung jawab, serta 6) otonomi. Penghargaan ekstrinsik memiliki dimensi, 1) gaji atau upah, 2) tunjangan dan insentif, 3) hubungan antarpribadi atau status, 4) promosi atau pengembangan karir, serta 5) lingkungan kerja. Pernyataan yang diajukan diharapkan mampu menggali persepsi responden yang nantinya merupakan cerminan sistem pemberian penghargaan yang dilakukan oleh organisasi, dan analisis akan diperkuat dengan hasil-hasil pengamatan langsung terhadap obyek penelitian.

Dari butir jawaban pernyataan, dilakukan persentase masing-masing indikator dengan cara membagi skor yang diperoleh dengan skor total. Skor masing-masing indikator diperoleh dari perkalian antara frekuensi yang diperoleh masing-masing

kategori jawaban dengan bobot masing-masing kategori. Sedangkan skor total diperoleh dari perkalian bobot jawaban tertinggi dengan jumlah seluruh responden.

Berdasarkan 31 buah kuesioner yang terkumpulkan dan dinyatakan valid, diketahui jawaban responden terhadap 11 pernyataan yang menyangkut penghargaan baik penghargaan intrinsik maupun penghargaan ekstrinsik dapat ditabulasikan sebagai berikut:

Tabel 4.7 Tabulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Penghargaan (X_1) Berdasarkan Dimensi

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban Penghargaan					Skor	Maka	%
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)			
Variabel Penghargaan Intrinsik									
1	1	0	1	1	16	13	134	155	86
2	2	0	3	15	12	1	104	155	67
3	3	0	0	6	20	5	123	155	79
4	4	0	1	4	17	9	127	155	82
5	5	0	1	3	21	6	125	155	81
6	6	0	0	3	19	9	130	155	85
Jumlah		0	6	32	105	43	743	930	80
Variabel Penghargaan ekstrinsik									
1	1	1	1	8	18	3	114	155	74
2	2	0	2	10	16	3	113	155	73
3	3	0	2	11	17	1	110	155	71
4	4	0	2	11	16	2	111	155	72
5	5	0	0	9	18	4	119	155	77
Jumlah		1	7	49	85	13	567	775	73

Sumber: Kuesioner

Dari Tabel 4.6 diketahui bahwa secara keseluruhan responden mempunyai persepsi yang cukup bagus terhadap penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka, terlihat dari rata-rata jumlah responden yang memberikan jawaban setuju untuk ke-6 pernyataan penghargaan intrinsik adalah 105 responden memberikan respon setuju, dan

sebanyak 43 responden memberikan respon sangat setuju sedangkan responden yang memberikan respon kurang setuju sebanyak 32 responden, tidak setuju sebanyak 6 responden sehingga dapat ditafsirkan baik.

Secara lebih rinci, peneliti melakukan perbandingan persepsi responden untuk dimensi menyelesaikan tugas dengan baik, penghargaan informal, kepuasan kerja, pertumbuhan, tanggung jawab, serta otonomi berdasarkan persentase per kategori jawaban terhadap pernyataan tertentu guna menentukan indikator penghargaan intrinsik mana yang lebih baik menurut persepsi responden. Jika dijumlah rata-rata skor berdasarkan item dari masing-masing dimensi akan didapatkan persentase kepuasan responden terhadap nomor butir untuk dimensi menyelesaikan tugas dengan baik yaitu pernyataan ke-1 "Saya diberikan kesempatan untuk menyelesaikan tugas oleh pimpinan". Dari item pernyataan tersebut memiliki persentase untuk pernyataan ke-1 memperoleh persentase sebesar 86%.

Pernyataan dalam dimensi menyelesaikan tugas dengan baik adalah untuk mewakili indikator yang berfungsi mengukur tingkat kemampuan pegawai untuk memulai atau menyelesaikan suatu pekerjaan yang dipandang oleh pegawai tersebut sangat penting. Sedangkan dampak bagi pegawai itu sendiri terhadap kemampuan dalam memulai atau menyelesaikan tugas tersebut adalah bentuk imbalan terhadap diri sendiri. Responden memandang bahwa menyelesaikan tugas dengan baik yang telah ditampilkan dapat menjadi sumber motivasi yang kuat.

Nomor butir untuk dimensi penghargaan informal yaitu pernyataan ke-2 Responden memandang dimensi penghargaan informal yang diajukan melalui item pertanyaan ke-2 yang berbunyi: "Menurut saya, pimpinan sering memberikan pujian apabila saya telah mengerjakan pekerjaan dengan baik". Dengan nilai

keseluruhan 67%, dengan rata-rata responden yang memberikan respon setuju sebanyak 12 orang dan yang menjawab sangat setuju 1 orang sedangkan responden yang memberikan respon kurang setuju sebesar 15 serta tidak setuju sebanyak 3 responden dapat dianggap sudah cukup baik.

Pernyataan dalam dimensi penghargaan informal untuk mewakili indikator yang berfungsi mengukur tingkat kepekaan seorang pemimpin dalam memberikan pujian kepada bawahannya dalam upaya menumbuhkan keyakinan dan motivasi untuk berkinerja tinggi. Responden memandang bahwa pemimpin kurang memberikan pujian dan pengakuan secara pribadi atas usaha-usaha yang telah dicapai oleh mereka. Tingkat pujian dan pengakuan yang bersifat memotivasi, sebagai mana halnya imbalan, akan tergantung atas nilai yang dirasakan individu dan kaitan nilai tersebut akan mendukung kinerja individu, kelompok maupun kinerja organisasi menurut persepsi individu yang bersangkutan.

Nomor butir untuk dimensi kepuasan kerja yaitu pernyataan ke-3 "Saya senang jika diberi pekerjaan yang menantang oleh pimpinan, karena hal tersebut dapat menciptakan kepuasan kerja". Dari item pertanyaan tersebut rata-rata memiliki persentase sebesar 79%. Jumlah nilai untuk butir tersebut, bila dijumlahkan 38 responden memberikan respon setuju, 5 responden memberikan respon sangat setuju, responden merespon dengan jawaban setuju sebanyak 20 responden, sedangkan sisanya 6 responden memberikan respon kurang setuju. Persepsi responden mengenai kepuasan kerja diajukan melalui pernyataan ke-3 yang berfungsi mengukur sejauhmana pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka memandang kepuasan kerja adalah sesuatu yang berkaitan dengan tingkat prestasi individu.

Persepsi responden untuk dimensi pertumbuhan yang diajukan melalui pernyataan ke-4 "Menurut saya, organisasi telah memberikan peluang bagi perkembangan personal dalam meniti karier". Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki persentase sebesar 82% . Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 17 responden merespon setuju, 9 orang memberikan respon sangat setuju. Namun demikian masih terdapat 5 responden yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju terhadap tingkat peluang pertumbuhan pegawai.

Pernyataan dalam dimensi pertumbuhan untuk mewakili indikator yang berfungsi mengukur tingkat pertumbuhan pribadi setiap individu dengan mengembangkan kesanggupan, mampu memaksimalkan atau tidak memuaskan potensi keahliannya. Sebagian orang sering kecewa terhadap tugas dan organisasi mereka jika mereka tidak diizinkan atau tidak didorong mengembangkan keahlian mereka.

Nomor butir untuk dimensi tanggung jawab yaitu pernyataan ke-5 "Menurut saya, pimpinan selalu menumbuhkan semangat dan keyakinan kepada saya untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik lagi". Jumlah nilai untuk butir tersebut sebesar 6 orang memiliki persepsi setuju, 21 orang memiliki persepsi sangat setuju sedangkan sisanya 4 orang memberikan respon kurang setuju dan tidak setuju. Dengan nilai rata-rata dari respon yang diberikan oleh responden sebesar 81%, Responden memandang dimensi tanggung jawab yang ditanyakan melalui item pernyataan ke-5 dapat ditafsirkan baik.

Selanjutnya, nomor butir untuk dimensi visi yang diajukan melalui pernyataan ke-6 "Didalam pekerjaan, saya telah diberikan kewenangan untuk melakukan yang terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan", dengan nilai rata-rata

sebesar 85%. Secara keseluruhan dapat diuraikan dengan jumlah nilai butir sebesar 9 responden memberikan respon setuju, 19 responden memberikan respon sangat setuju, sisanya 3 responden kurang setuju dapat ditafsirkan baik.

Namun demikian, pemimpin harus memberikan perhatian yang cukup besar terhadap pembagian tugas bagi pegawai karena masih terdapat 3 responden menjawab kurang setuju. Berdasarkan observasi, peneliti menemukan bahwa pembagian tugas, seleksi, penempatan aparatur, serta pembagian tugas masih cenderung bersifat korupsi, kolusi, nepotisme (KKN) dan kurang transparan, kurang mematuhi kaidah kompetensi jabatan dan tidak kompetitif.

Dengan jumlah responden yang menjawab tidak setuju dan kurang setuju sebanyak 38 orang, hal tersebut sangat patut untuk menjadi perhatian pimpinan. Dari hasil observasi, masih adanya pemimpin yang pilih kasih dalam memberikan penghargaan terhadap para pegawainya dan masih terdapatnya penempatan pegawai yang tidak memperhatikan aspek profesionalitas. Selain dari itu, kurangnya bentuk penghargaan psikologis dan sosial yang nilai penghargaan ini lebih penting bagi pegawai seperti pengakuan dan pujian dapat memberikan dampak pada motivasi pegawai dalam upaya memaksimalkan produktifitasnya.

Selanjutnya, dari Tabel 4.6 diketahui bahwa secara keseluruhan responden mempunyai persepsi yang cukup bagus terhadap penghargaan ekstrinsik yang diberikan organisasi kepada pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka, terlihat dari rata-rata jumlah responden yang memberikan jawaban setuju untuk ke-5 pernyataan penghargaan ekstrinsik adalah 85 responden memberikan respon setuju, dan sebanyak 13 responden memberikan respon sangat setuju sedangkan responden yang memberikan respon kurang setuju sebanyak 49

responden, tidak setuju sebanyak 7 responden, serta 1 responden memberikan respon sangat tidak setuju sehingga dapat ditafsirkan cukup baik.

Secara lebih rinci, peneliti melakukan perbandingan persepsi responden untuk dimensi gaji atau upah, tunjangan dan insentif, hubungan antarpribadi atau status, promosi atau pengembangan karier, serta lingkungan kerja berdasarkan persentase per kategori jawaban terhadap pernyataan tertentu guna menentukan indikator penghargaan ekstrinsik mana yang lebih baik menurut persepsi responden.

Jika dihitung rata-rata skor berdasarkan item dari masing-masing dimensi akan didapatkan persentase kepuasan responden terhadap nomor butir untuk dimensi gaji atau upah yaitu pernyataan ke-7 "Gaji yang saya terima, telah berada dalam jumlah yang wajar, dalam arti dapat meyakinkan hidup yang layak bagi diri sendiri dan orang-orang yang menjadi tanggungan saya".

Dari item pernyataan tersebut memiliki persentase untuk pernyataan ke-7 memperoleh persentase sebesar 74%. Pernyataan dalam dimensi gaji atau upah adalah untuk mewakili indikator yang berfungsi mengukur tingkat kepuasan pegawai atas gaji atau upah yang diterima. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 18 responden memberikan respon setuju, 3 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 21 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju untuk dimensi ini, dapat ditafsirkan baik.

Namun demikian, dari hasil penjarangan kuesioner tersebut masih terdapat 10 responden yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju. Dari hasil observasi, sebagian responden memandang kepuasan terhadap gaji dipengaruhi oleh perbandingan yang terjadi pada orang lain. Dimana mereka cenderung membandingkan usaha, keahlian, senioritas, dan prestasi kerja mereka dengan

orang lain yang kemudian dibandingkan dengan gaji atau upah yang diterima. Dengan demikian, mereka membandingkan gaji atau upah mereka dengan gaji atau upah orang lain serta dengan kebutuhan hidup mereka sehubungan dengan gaji atau upah yang diterima.

Nomor butir untuk dimensi tunjangan dan insentif yang diajukan melalui pernyataan ke-8 "Menurut saya, insentif yang diberikan telah ditetapkan berdasarkan tanggung jawab, ketrampilan yang dituntut, usaha yang dibuat dan kondisi setiap pekerjaan dengan nilai rata-rata sebesar 73%. Secara keseluruhan persepsi responden yang menjawab setuju sebanyak 16 responden, sangat setuju sebanyak 3 responden sedangkan sisanya 2 responden menjawab tidak setuju serta 10 responden yang menjawab kurang setuju pada dimensi ini.

Dengan cukup banyaknya responden yang memberikan respon tidak setuju dan kurang setuju, hal ini patut untuk mendapatkan perhatian dari pimpinan untuk mengetahui lebih lanjut mengenai penyebabnya. Berdasarkan observasi dilapangan, responden memandang bahwa kepuasan dari tunjangan dan insentif adalah fungsi dari banyak imbalan yang diterima dan berapa banyak menurut perasaan individu yang bersangkutan harus ia terima. Kesimpulan ini didasarkan pada seseorang yang jadi pembanding. Jika individu merasa menerima kurang dari yang dirasakan harus diterimanya, maka terjadilah ketidakpuasan.

Kwik Kian Gie (2003:6) menyebutkan dengan kurang mengindahkan prinsip-prinsip kebijakan penghargaan seperti kurang memperhatikan aspek keadilan, dalam jangka waktu panjang dapat menurunkan semangat, etos kerja, dan disiplin pegawai. Semangat, etos kerja, dan disiplin yang rendah merupakan sumber masalah terhadap birokrasi pemerintah. Apabila dibiarkan berlanjut pegawai akan

semakin terdorong untuk mencari sumber-sumber lain untuk memenuhi kebutuhan hidup sehingga mengabarkan tugas dan fungsi pokoknya sebagai abdi negara dan masyarakat.

Nomor butir untuk dimensi hubungan antarpribadi atau status yaitu pernyataan ke-9 "Menurut saya, pimpinan selalu memperhatikan dan mempertimbangkan pergantian pekerjaan bagi saya dalam upaya meningkatkan status". Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki presentase sebesar 71%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 17 responden memberikan respon setuju, 1 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 18 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju untuk dimensi jujur dalam bekerja, dapat ditafsirkan cukup baik.

Namun demikian, dari hasil penjarangan kuesioner tersebut masih terdapat 13 responden yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju. Dari cukup banyaknya responden yang menjawab tidak setuju dan kurang setuju serta berdasarkan observasi lapangan, dapat ditarik kesimpulan bahwa kurangnya pendistribusian penghargaan antarpribadi yang diberikan pemimpin terhadap pegawainya, seperti status dan pengakuan dengan menugaskan individu pada pekerjaan yang berwibawa membuat pegawai tidak yakin bahwa mereka berjasa atas suatu pekerjaan tertentu sehingga status tersebut tidak diberikan kepadanya. Tingkat pengakuan yang memotivasi ini, sebagaimana halnya penghargaan finansial dapat membangkitkan gairah pegawai untuk lebih memaksimalkan potensi yang dimilikinya.

Nomor butir untuk dimensi promosi yaitu pernyataan ke-10 "Menurut saya, promosi didalam lingkungan kerja telah didasarkan pertimbangan prestasi dan

senioritas". Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki presentase sebesar 72%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 16 responden memberikan respon setuju, 2 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 18 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju untuk dimensi promosi dapat ditafsirkan cukup baik. Namun demikian, dari hasil penjarangan kuesioner tersebut masih terdapat 13 responden yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju.

Dari cukup banyaknya responden yang menjawab tidak setuju dan kurang setuju serta berdasarkan observasi lapangan, didapat bahwa bagi kebanyakan pegawai, promosi tidak begitu sering terjadi; beberapa pegawai tidak pernah mengalami hal itu dalam kariernya. Penempatan yang mengambil keputusan penghargaan promosi bertujuan mencoba mencocokkan orang yang tepat pada pekerjaan. Jika prestasi dapat secara tepat dinilai, maka prestasi tersebut dapat dijadikan timbangan penting dalam alokasi penghargaan promosi.

Pernyataan ke-11 dari dimensi lingkungan kerja "lingkungan kerja di unit kerja saya, memberikan rasa aman serta rasa memiliki sehingga saya dapat memaksimalkan potensi". Dari item pernyataan tersebut memperoleh persentase sebesar 77%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 18 responden memberikan respon setuju, 4 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 22 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju untuk dimensi jujur dalam bekerja dapat ditafsirkan baik.

Namun demikian, dari hasil penjarangan kuesioner tersebut masih terdapat 9 responden yang menyatakan kurang setuju. Dari cukup banyaknya responden yang menjawab setuju dan sangat setuju serta berdasarkan observasi lapangan,

didapatkan bahwa organisasi dipandang cukup memberikan keleluasaan pengetahuan bagi para karyawan dalam mengembangkan keahliannya serta organisasi dipandang telah memberikan peluang kepada karyawannya dalam proses pembelajaran.

Peneliti berpendapat bahwa hal ini harus menjadi perhatian pimpinan untuk terus menciptakan dan mendorong iklim kerja yang kondusif, sehat, aman dan nyaman agar mampu mendorong pegawai untuk dapat memaksimalkan potensi yang dimilikinya. Dengan tercipta dan terpeliharanya iklim kerja yang mempengaruhi kondisi sosio-psikologis seperti yang dimaksudkan diatas akan memberikan pengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai.

Menujuk dari pernyataan Walker, 1992 (dalam Iswanto,2005:7-5) bahwa permasalahan mendasar berkaitan dengan perencanaan pemberian penghargaan adalah menyangkut masalah asumsi dasar, strategi, dan pendekatan yang diterapkan pada berbagai macam sistem penghargaan. Dengan demikian hubungan antara penghargaan dan kepuasan masing-masing pegawai tidak dipahami dengan sempurna dan bersifat dinamis.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa pemberian penghargaan dikatakan efektif apabila setiap penghargaan yang diberikan kepada para pegawai dapat menimbulkan ketertarikan atau hasrat bagi pegawai untuk memperolehnya. Penghargaan pegawai yang tidak menarik tidak akan menimbulkan hasrat atau ketertarikan pegawai untuk mencapai atau memperoleh penghargaan itu. Sedangkan beberapa pertimbangan penting yang dapat digunakan untuk mengembangkan dan mendistribusikan penghargaan, yaitu pertama, imbalan yang tersedia harus cukup memuaskan kebutuhan dasar pegawai. Kedua, individu

cenderung membandingkan penghargaan yang diterima oleh mereka dengan penghargaan karyawan lainnya. Jika dianggap tidak adil, akan tumbuh ketidakpuasan. Artinya, pemimpin harus memperhitungkan perbedaan individual. Jika perbedaan individual tidak diperhitungkan, kemungkinan proses pemberian penghargaan akan kurang efektif dari yang diharapkan. Dengan kata lain, setiap paket penghargaan harus memperhitungkan antara lain, penghargaan harus cukup memuaskan kebutuhan dasar, dianggap adil, dan diorientasikan secara individual.

Secara lebih sempurna lagi agar sistem penghargaan yang dirancang untuk tujuan atau kepentingan kedua belah pihak, yaitu pegawai dan organisasi. Bagi pegawai, sistem penghargaan dimaksudkan untuk menumbuhkan motivasi dan semangat kerja serta kepuasan kerja. Bagi organisasi sendiri, sistem penghargaan dapat menimbulkan kinerja organisasi meningkat, sebagai konsekuensi dari semangat dan gairah kerja pegawai, sistem penghargaan yang akan didistribusikan harus mengacu pada aspek pencapaian prestasi dan simbol-simbol status.

Dari uraian tentang dimensi-dimensi penghargaan di atas, maka berikut ini akan direkapitulasi variabel tersebut guna mendapatkan gambaran secara keseluruhan keadaan variabel penghargaan di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka.

Tabel 4.8 Keadaan Variabel Penghargaan (X_1)

No	Dimensi	Frekuensi Jawaban Penghargaan					Skor	Maks	%
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)			
1	Penghargaan Intrinsik	0	0	32	105	43	743	930	80
2	Penghargaan Ekstrinsik	1	7	49	85	13	567	775	73
Jumlah		1	13	81	190	56	1310	1705	77

Sumber: Kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas dari dua variabel penghargaan yaitu, dimensi penghargaan intrinsik memiliki persentase sebesar 80%, dan dimensi penghargaan

ekstrinsik memiliki persentase sebesar 73%. Dengan demikian, variasi nilai dari dimensi-dimensi tersebut, secara keseluruhan variabel penghargaan ini mempunyai persentase cukup besar, yaitu 77%. Keadaan ini menunjukkan bahwa variabel penghargaan di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka cukup baik.

2. Deskripsi dan Analisis Data Variabel Independen Disiplin (X_2)

Deskripsi data tentang variabel Disiplin (X_2) terdiri dari indikator pekerjaan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, ketegasan, hubungan kemanusiaan, ketaatan, serta kesungguhan dalam menjalankan tugas dan kesanggupan berkorban. Pernyataan yang diberikan diharapkan mampu menggali persepsi responden yang nantinya merupakan cerminan dari pelaksanaan disiplin pegawai serta analisis akan diperkuri dengan hasil-hasil pengamatan langsung terhadap obyek penelitian.

Dari butir jawaban pernyataan dilakukan persentase masing-masing indikator dengan cara membagi skor yang diperoleh dengan skor total. Skor masing-masing indikator diperoleh dari perkalian antara frekuensi yang diperoleh masing-masing kategori jawaban dengan bobot masing-masing kategori. Sedangkan skor total diperoleh dari perkalian bobot jawaban tertinggi dengan jumlah seluruh responden.

Berdasarkan 31 buah kuesioner yang terkumpul dan dinyatakan valid, diketahui jawaban responden terhadap 10 pernyataan yang menyangkut disiplin dapat ditabulasikan sebagai berikut.

Dari Tabel 4.8 diketahui bahwa secara keseluruhan responden mempunyai persepsi yang cukup bagus terhadap disiplin yang diberlakukan oleh organisasi kepada pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka, terlihat dari rata-

rata jumlah responden yang memberikan jawaban setuju adalah 163 responden, sebanyak 38 responden memberikan respon sangat setuju sedangkan responden yang memberikan respon kurang setuju sebanyak 86 responden, tidak setuju sebanyak 17 responden dan sangat tidak setuju sebanyak 6 responden, sehingga dapat ditafsirkan cukup baik.

Tabel 4.9 Tabulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Disiplin (X₂) Berdasarkan Dimensi

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban Variabel Disiplin					Skor	Maks	%
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)			
Variabel Disiplin									
1	1	1	2	7	16	5	115	155	74
2	2	0	2	11	12	6	115	155	74
3	3	0	0	7	19	4	122	155	79
4	4	0	3	10	14	4	112	155	72
5	5	0	5	19	13	3	107	155	69
6	6	3	2	10	14	2	103	155	66
7	7	2	2	17	8	2	99	155	62
8	8	0	4	8	20	2	116	155	75
9	9	0	6	4	24	3	123	155	79
10	10	0	5	2	23	6	128	155	83
Jumlah		6	17	96	163	38	1140	1550	74

Sumber: Kuesioner

Secara lebih rinci, peneliti melakukan perbandingan persepsi responden untuk dimensi pekerjaan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, ketegasan, hubungan kemanusiaan, ketaatan, serta kesungguhan dalam menjalankan tugas dan kesanggupan berkorban berdasarkan persentase per kategori jawaban terhadap pernyataan tertentu guna menentukan indikator mana yang lebih baik menurut persepsi responden.

Jika dihitung rata-rata skor berdasarkan item dari masing-masing dimensi akan didapatkan persentase kepuasan responden terhadap nomor butir untuk

dimensi pekerjaan dan kemampuan yaitu pernyataan ke-12 "Pekerjaan yang dibebankan kepada saya sangat sesuai dengan kemampuan saya"

Dari item pernyataan tersebut memiliki persentase untuk pernyataan ke-12 memperoleh persentase sebesar 74%. Pernyataan dalam dimensi pekerjaan dan kemampuan adalah untuk mewakili indikator yang berfungsi mengukur tingkat pekerjaan dan kemampuan dalam memengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 16 responden memberikan respon setuju, 5 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 21 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju untuk dimensi jujur dalam bekerja, dapat ditafsirkan baik. Namun demikian, dari hasil penjarangan kuesioner tersebut masih terdapat 10 responden yang menyatakan kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

Dari cukup banyaknya responden yang menjawab setuju dan sangat setuju serta berdasarkan observasi lapangan, responden memandang bahwa pekerjaan atau tujuan yang akan dicapai cukup jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa tujuan atau pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai mampu menjadikan mereka untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

Nomor butir untuk dimensi teladan pimpinan yaitu pernyataan ke-13 "Menurut saya, pimpinan telah memberikan contoh yang baik seperti jujur, adil serta sesuai antara kata dengan perbuatan". Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki persentase sebesar 74%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 12 responden memberikan respon setuju, 6 responden memberikan respon sangat

setuju. Dengan jumlah 18 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju untuk dimensi teladan pimpinan dapat ditafsirkan cukup baik.

Namun demikian, dari hasil penjarangan kuesioner tersebut masih terdapat 13 responden yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju. Dari cukup banyaknya responden yang menjawab tidak setuju dan kurang setuju serta berdasarkan observasi di lapangan, dapat ditarik kesimpulan bahwa teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik, para pegawai pun akan kurang disiplin.

Pernyataan ke-14 dari dimensi balas jasa "Balas jasa seperti gaji dan kesejahteraan yang diberikan oleh organisasi telah cukup memberikan kepuasan dan kecintaan saya terhadap pekerjaan". Pernyataan dalam dimensi balas jasa adalah untuk mewakili indikator balas jasa ikut memengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap pekerjaannya.

Dari item pernyataan tersebut, memperoleh persentase sebesar 79%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 19 responden memberikan respon setuju, 5 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 24 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju untuk dimensi balas jasa, dapat ditafsirkan baik. Namun demikian, dari hasil penjarangan kuesioner tersebut masih terdapat 7 responden yang menyatakan kurang setuju.

Dari cukup banyaknya responden yang menjawab setuju dan sangat setuju serta berdasarkan observasi lapangan, didapatkan bahwa untuk mewujudkan kedisiplinan pegawai yang baik, organisasi harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan pegawai tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

Nomor butir untuk dimensi keadilan yaitu pernyataan ke-15 "Menurut saya, keadilan yang dijadikan dasar kebijakan organisasi dalam pemberian insentif telah dilaksanakan". Pernyataan dalam dimensi keadilan adalah untuk mengukur tingkat ego dan sifat pegawai dalam memengaruhi tingkat kedisiplinan.

Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki presentase sebesar 72%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 14 responden memberikan respon setuju, 4 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 13 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju untuk dimensi tersebut dapat ditafsirkan cukup baik. Namun demikian, dari hasil penjangkaran kuesioner tersebut masih terdapat 13 responden yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju.

Dari cukup banyaknya responden yang menjawab tidak setuju dan kurang setuju serta berdasarkan observasi lapangan, dapat ditarik kesimpulan bahwa keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik. Pemimpin yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan dalam memberikan hukuman harus diterapkan dengan baik pada setiap organisasi supaya kedisiplinan pegawai menjadi baik pula.

Nomor butir untuk dimensi pengawasan melekat yaitu pernyataan ke-16 "Menurut saya, pengawasan melekat dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai telah dijalankan sebagaimana mestinya". Pernyataan dalam dimensi pengawasan melekat adalah untuk mengukur keaktifan pimpinan dalam mengawasi langsung perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki presentase sebesar 69%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 13 responden memberikan respon setuju, 3 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 16 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju untuk dimensi tersebut dapat disimpulkan cukup baik. Namun demikian, dari hasil penjarangan kuesioner tersebut masih terdapat 15 responden yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju.

Dari cukup banyaknya responden yang menjawab tidak setuju dan kurang setuju serta berdasarkan observasi lapangan, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan melekat yang dilakukan oleh pimpinan dalam merangsang kedisiplinan dan moral kerja pegawai harus menjadi perhatian lebih lanjut oleh pimpinan. Responden memandang dengan pengawasan melekat, pemimpin secara langsung telah menunjukkan perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

Selain itu dengan pengawasan melekat, pemimpin secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya, sehingga konduite setiap bawahannya dinilai secara objektif. Pengawasan melekat tidak saja mengawasi moral kerja dan kedisiplinan, tetapi juga berusaha mencari sistem kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat. Dengan sistem kerja yang baik akan tercipta internal kontrol yang

dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung kedisiplinan serta moral kerja pegawainya.

Pernyataan ke-17 dari dimensi sanksi hukuman "Menurut saya, sanksi hukuman yang diberikan kepada karyawan yang berperilaku menyimpang telah berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada karyawan" Pernyataan dalam dimensi sanksi hukuman adalah untuk mewakili peran penting sanksi hukuman dalam memelihara kedisiplinan.

Dari item pernyataan tersebut, memperoleh persentase sebesar 66%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 14 responden memberikan respon setuju, 2 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 16 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju untuk dimensi jujur dalam bekerja, dapat diartikan cukup baik. Namun demikian, dari hasil penjarangan kuesioner tersebut masih terdapat 13 responden yang menyatakan kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

Dari cukup banyaknya responden yang menjawab kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju serta berdasarkan observasi lapangan, dapat ditarik kesimpulan bahwa sanksi hukuman yang dijatuhkan oleh pimpinan kepada pegawai yang berperilaku menyimpang tidak mempengaruhi motivasi dan mendidik pegawai dalam merubah perilaku yang tidak dikehendaki tersebut. Responden memandang dengan sanksi hukuman yang dijatuhkan oleh pemimpin secara langsung harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas. Sanksi hukuman yang dijatuhkan seharusnya tidak tebang pilih, sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan

indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan

Nomor butir untuk dimensi ketegasan yaitu pernyataan ke-18 "Menurut saya, ketegasan pimpinan dalam menindak karyawan yang tidak disiplin sudah berani dan tegas". Pernyataan dalam dimensi ketegasan adalah untuk mengukur keberanian pimpinan dalam menindak setiap tindakan indisipliner pegawai sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan

Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki presentase sebesar 62%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 8 responden memberikan respon setuju, 2 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 10 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju untuk dimensi tersebut dapat ditafsirkan cukup baik. Namun demikian, dari hasil perbandingan kuesioner tersebut masih terdapat 21 responden yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju.

Dari banyaknya responden yang menjawab tidak setuju, kurang setuju, dan sangat tidak setuju serta berdasarkan observasi lapangan, dapat ditarik kesimpulan bahwa ketegasan yang dilakukan oleh pimpinan dalam menerapkan hukuman bagi pegawai yang indisipliner membuat pemimpin tersebut akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan pegawai. Sebaliknya apabila seorang pemimpin kurang tegas atau tidak menghukum pegawai yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner karyawan semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi.

Pernyataan ke-19 dari dimensi hubungan kemanusiaan "Menurut saya, pimpinan telah menciptakan hubungan kemanusiaan diantara sesama karyawan dengan baik". Dari item pernyataan tersebut, memperoleh persentase sebesar 75%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 20 responden memberikan respon setuju, 2 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 22 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju untuk dimensi hubungan kemanusiaan, dapat ditafsirkan baik. Namun demikian, dari hasil penjarangan kuesioner tersebut masih terdapat 9 responden yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju.

Dari cukup banyaknya responden yang menjawab setuju dan sangat setuju serta berdasarkan observasi lapangan, didapatkan bahwa dengan hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu organisasi. Pimpinan harus berusaha menciptakan hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal di antara semua pegawainya. Terciptanya hubungan kemanusiaan yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik.

Nomor butir untuk dimensi ketaatan yaitu pernyataan ke-20 "Saya telah menaati peraturan kedisiplinan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang". Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki presentase sebesar 79%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 24 responden memberikan respon setuju, 3 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 27 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju untuk dimensi ketaatan dapat ditafsirkan baik. Serta 4 responden memberikan respon kurang setuju.

Dari banyaknya responden yang menjawab setuju dan sangat setuju serta berdasarkan observasi lapangan, dapat ditarik kesimpulan dengan menaati segala peraturan kedinasan yang telah ditetapkan, pegawai telah berpartisipasi mendukung usaha organisasi dalam menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, serta telah mewujudkan kerja aparatur pemerintah yang berdisiplin tinggi, bersih, netral, profesional, produktifitas, berdaya saing tinggi dan bertanggung jawab berdasarkan hukum serta nilai-nilai moral bangsa Indonesia dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Nomor butir untuk dimensi kesungguhan dalam menjalankan tugas dan kesanggupan berkorban yaitu pernyataan ke-21 "Saya telah melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab". Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki presentase sebesar 83%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 23 responden memberikan respon setuju, 6 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 29 responden yang menjawab setuju dari sangat setuju untuk dimensi ketaatan dapat ditafsirkan baik. Serta 2 responden memberikan respon kurang setuju.

Dari banyaknya responden yang menjawab setuju dan sangat setuju serta berdasarkan observasi lapangan, dapat ditarik kesimpulan responden memandang dengan melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dan dengan penuh rasa pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab merupakan bentuk pemberian pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat mengingat fungsi dari aparatur itu sendiri adalah abdi masyarakat. Hal ini dapat diartikan, sehubungan dengan harapan masyarakat, untuk mencapai tujuan pemerintahan yang baik dan wujud kepercayaan masyarakat dalam peningkatan pelayanan

publik serta pencapaian tujuan pembangunan nasional maka diperlukan PNS yang berdisiplin tinggi dan berdedikasi tinggi ditengah kehidupan yang terbuka untuk tidak menyimpang dari etika pemerintahan

Dari uraian tentang dimensi-dimensi variabel disiplin yaitu, dimensi pekerjaan dan kemampuaan dimensi teladan pemimpin memiliki persentase sebesar 74%, dimensi balas jasa memiliki persentase sebesar 79%, dimensi keadilan dan dimensi pengawasan melekat masing-masing sebesar 72% dan 69%. Dimensi sanksi hukuman sebesar 66%, dimensi hubungan kemanusiaan memiliki persentase sebesar 75, dimensi ketaatan memiliki persentase sebesar 79, serta dimensi kesungguhan dalam menjalankan tugas dan kesanggupan berkorban memiliki persentase tertinggi yaitu sebesar 83%, sedangkan dimensi yang memiliki persentase terkecil adalah dimensi ketegasan yaitu 62%. Dengan variasi nilai dari dimensi-dimensi tersebut secara keseluruhan variabel disiplin ini memiliki persentase sebesar, yaitu 74%. Keadaan ini menunjukkan bahwa pelaksanaan disiplin di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka cukup baik.

3. Deskripsi dan Analisis Data Variabel Independen Gaya Kepemimpinan (X_2)

Deskripsi data tentang variabel Gaya Kepemimpinan (X_2) dilakukan untuk mengetahui bagaimana diimplementasikan gaya kepemimpinan yang efektif. Dimensi dan indikator gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: 1) Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (tingkat kepatuhan bawahan dalam menjalankan pekerjaannya terhadap pemimpinnya. 2) Struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut. 3) Kedudukan kekuasaan pimpinan. Pernyataan yang diajukan diharapkan mampu menggali persepsi responden yang

nantinya merupakan cerminan sistem pemberian penghargaan yang dilakukan oleh organisasi, dan analisis akan diperkuat dengan hasil-hasil pengamatan langsung terhadap obyek penelitian.

Dari butir jawaban pernyataan, dilakukan persentase masing-masing indikator dengan cara membagi skor yang diperoleh dengan skor total. Skor masing-masing indikator diperoleh dari perkalian antara frekuensi yang diperoleh masing-masing kategori jawaban dengan bobot masing-masing kategori. Sedangkan skor total diperoleh dari perkalian bobot jawaban tertinggi dengan jumlah seluruh responden.

Dari Tabel 4.9 diketahui bahwa secara keseluruhan responden mempunyai persepsi yang cukup bagus terhadap gaya kepemimpinan yang diberlakukan oleh pemimpin kepada pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka, terlihat dari rata-rata jumlah responden yang memberikan jawaban setuju adalah 123 responden, sebanyak 41 responden memberikan respon sangat setuju sedangkan responden yang memberikan respon kurang setuju sebanyak 83 responden, tidak setuju sebanyak 11 responden dan sangat tidak setuju sebanyak 4 responden, sehingga dapat disimpulkan cukup baik.

Berdasarkan 31 buah kuesioner yang terkumpulkan dan dinyatakan valid, diketahui jawaban responden terhadap 12 pernyataan yang menyangkut gaya kepemimpinan dapat ditabulasikan sebagai berikut:

Tabel 4.10 Tabulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan (X₃) Berdasarkan Dimensi

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban Gaya Kepemimpinan					Skor	Maks	%
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)			
Dimensi Hubungan Antara Pemimpin dan Bawahan									
1	1	1	2	5	17	6	118	155	76
2	2	0	0	7	20	4	121	155	78
3	3	0	0	5	16	10	129	155	83
4	4	1	0	10	18	2	113	155	73
Jumlah		2	2	27	71	22	481	620	78
Frekuensi Jawaban Struktur Tugas									
1	1	0	2	5	23	1	116	155	75
2	2	0	1	10	20	0	112	155	72
3	3	1	1	8	21	0	111	155	72
4	4	0	1	8	18	4	118	155	76
Jumlah		1	5	31	82	5	457	620	74
Dimensi Kedudukan Kekuatan Pemimpin									
1	1	1	0	4	25	1	118	155	76
2	2	0	2	8	16	5	121	155	78
3	3	0	1	7	19	4	119	155	77
4	4	0	1	6	20	4	120	155	77
Jumlah		1	4	25	80	14	478	620	77

Sumber: Kuesioner

Secara lebih rinci, peneliti melakukan perbandingan persepsi responden untuk dimensi struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut berdasarkan persentase per kategori jawaban terhadap pernyataan tertentu guna menentukan indikator mana yang lebih baik menurut persepsi responden.

Jika dihitung rata-rata skor berdasarkan item dari masing-masing dimensi akan didapatkan persentase kepuasan responden terhadap nomor butir untuk dimensi hubungan antara pemimpin dengan bawahan yang diwakili lewat nomor butir 22 s.d 25, untuk pernyataan ke-22 "Menurut saya, pimpinan telah memotivasi karyawan untuk berkinerja dengan baik". Pernyataan dalam dimensi ini untuk mengukur kadar keyakinan, kepercayaan, rasa hormat para pengikut

terhadap pimpinan yang bersangkutan yang mencerminkan penerimaan pemimpin.

Dari item pernyataan tersebut memiliki persentase untuk pernyataan ke-22 memperoleh persentase sebesar 76%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 17 responden memberikan respon setuju, 6 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 23 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju untuk dimensi jujur dalam bekerja, dapat ditafsirkan baik. Namun demikian, dari hasil penjarangan kuesioner tersebut masih terdapat 8 responden yang menyatakan kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

Pernyataan ke-23 "Menurut saya, pimpinan telah memberikan pendapat dan nasihat kepada bawahan, baik diminta maupun tidak diminta jika memang dirasa perlu". Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki presentase sebesar 78%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 20 responden memberikan respon setuju, 4 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 24 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju untuk dimensi ketaatan dapat ditafsirkan baik. Serta 7 responden memberikan respon kurang setuju.

Pernyataan ke-24 "Menurut saya, pimpinan telah meluangkan waktu untuk berkomunikasi dengan bawahannya dengan baik". Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki presentase sebesar 83%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 16 responden memberikan respon setuju, 5 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 26 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju untuk dimensi ketaatan dapat ditafsirkan baik. Serta 7 responden memberikan respon kurang setuju.

Pernyataan ke-25 "Menurut saya, pimpinan telah membimbing bawahannya dengan baik dan terarah". Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki presentase sebesar 73%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 18 responden memberikan respon setuju. 2 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 20 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju untuk dimensi ketataan dapat ditafsirkan cukup baik. Serta 10 responden memberikan respon kurang setuju dan 1 responden menjawab sangat tidak setuju.

Jika dihitung rata-rata skor berdasarkan item dari masing-masing dimensi akan didapatkan persentase kepuasan responden terhadap nomor butir untuk dimensi struktur tugas yang diwakili lewat nomor butir 26 s.d 29. Pernyataan ke-26 "Menurut saya, tugas dan kewajiban telah dinyatakan dengan tegas dan diberitahukan kepada karyawan yang melaksanakan pekerjaan". Pernyataan dalam dimensi ini untuk menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku.

Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki presentase sebesar 75%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 23 responden memberikan respon setuju, 1 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 24 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju dapat ditafsirkan cukup baik. Serta 7 responden memberikan respon kurang setuju, dan, tidak setuju.

Pernyataan ke-27 "Menurut saya karyawan telah diberikan kebebasan untuk menyelesaikan masalah melalui berbagai prosedur". Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki presentase sebesar 72%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 20 responden memberikan respon setuju, 11 responden memberikan

respon kurang setuju, dan tidak setuju. Dengan jumlah 20 responden yang menjawab setuju untuk dapat ditafsirkan cukup baik. Terdapat 11 responden yang menjawab kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju, hal ini perlu mendapat perhatian pimpinan untuk mengetahui lebih lanjut mengenai penyebabnya.

Pernyataan ke-28 "Menurut saya, karyawan telah diberikan kesempatan untuk mempersiapkan alternatif pemecahan masalah yang benar". Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki presentase sebesar 72%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 21 responden memberikan respon setuju, 10 responden memberikan respon kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Dengan jumlah 21 responden yang menjawab setuju untuk dapat ditafsirkan cukup baik. Terdapat 10 responden yang menjawab kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju, hal ini perlu mendapat perhatian pimpinan untuk mengetahui lebih lanjut mengenai penyebabnya.

Pernyataan ke-29 "Menurut saya, pimpinan telah mengajak bawahan untuk bekerja sama dalam tahap perencanaan hingga kepengambilan keputusan". Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki presentase sebesar 76%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 18 responden memberikan respon setuju, 4 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 24 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju dapat ditafsirkan cukup baik. Serta 9 responden memberikan respon kurang setuju, dan, tidak setuju.

Secara lebih rinci, peneliti melakukan perbandingan persepsi responden untuk dimensi kedudukan kekuasaan pemimpin berdasarkan persentase per kategori

jawaban terhadap pernyataan tertentu guna menentukan indikator mana yang lebih baik menurut persepsi responden.

Jika dihitung rata-rata skor berdasarkan item dan masing-masing dimensi akan didapatkan persentase kepuasan responden terhadap nomor butir untuk dimensi hubungan antara pemimpin dengan bawahan yang diwakili lewat nomor butir 30 s.d 33, untuk pernyataan ke-30 "Menurut saya, pimpinan telah menunjukkan pada bawahan, siapa yang jadi atasan dengan melaksanakan kekuasaan yang diberikan organisasi". Pernyataan dalam dimensi ini untuk mengukur kekuasaan yang melekat pada posisi kepemimpinan yang menggambarkan tentang tinggi rendahnya kekuasaan suatu posisi.

Dari item pernyataan tersebut memiliki persentase untuk pernyataan ke-30 memperoleh persentase sebesar 76%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 25 responden memberikan respon setuju, 1 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 26 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju untuk dimensi jujur dalam bekerja, dapat ditafsirkan baik. Namun demikian, dari hasil penjarangan kuesioner tersebut masih terdapat 5 responden yang menyatakan kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

Pernyataan ke-31 "Menurut saya, pimpinan dapat merekomendasikan penghargaan dan hukuman terhadap bawahan". Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki persentase sebesar 78%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 16 responden memberikan respon setuju, 5 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 31 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju dapat ditafsirkan baik. Sisanya, 10 responden yang menjawab kurang setuju

dan tidak setuju, hal ini perlu mendapat perhatian pimpinan untuk mengetahui lebih lanjut mengenai penyebabnya.

Dari item pernyataan tersebut memiliki persentase untuk pernyataan ke-32 memperoleh persentase sebesar 77%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 19 responden memberikan respon setuju, 4 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 23 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju untuk dimensi jujur dalam bekerja, dapat ditafsirkan cukup baik. Namun demikian, dari hasil penjarangan kuesioner tersebut masih terdapat 8 responden yang menyatakan kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

Dari item pernyataan tersebut memiliki persentase untuk pernyataan ke-33 memperoleh persentase sebesar 77%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 20 responden memberikan respon setuju, 4 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 24 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju untuk dimensi jujur dalam bekerja, dapat ditafsirkan cukup baik. Namun demikian, dari hasil penjarangan kuesioner tersebut masih terdapat 7 responden yang menyatakan kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

Dari uraian tentang dimensi-dimensi gaya kepemimpinan di atas, maka berikut ini akan direkapitulasi variabel tersebut guna mendapatkan gambaran secara keseluruhan keadaan variabel gaya kepemimpinan di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka.

Tabel 4.11 Keadaan Variabel Gaya Kepemimpinan (X_3)

No	Dimensi	Frekuensi Jawaban Gaya Kepemimpinan					Skor	Maks	%
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)			
1	Hubungan antara pemimpin dan bawahan	2	2	27	71	22	481	620	78
2	Struktur tugas yang ada dalam pekerjaan	1	5	31	82	3	437	620	74
3	Kedudukan dan kekuasaan pemimpin	1	4	25	80	14	478	620	77
Jumlah		4	11	83	233	41	1416	1860	76

Sumber: Kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas dari tiga variabel gaya kepemimpinan yaitu, dimensi hubungan antara pemimpin dan bawahan memiliki persentase sebesar 79%, dimensi struktur tugas yang ada dalam pekerjaan memiliki persentase sebesar 74%, dan dimensi kedudukan dan kekuasaan pemimpin memiliki persentase sebesar 77%. Dengan demikian variasi nilai dari dimensi-dimensi tersebut, secara keseluruhan variabel gaya kepemimpinan ini mempunyai persentase cukup besar, yaitu 76%. Keadaan ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan di UPT DPKAD Wilayah Kabupaten Bangka cukup baik.

Merangkum nomor butir pernyataan ke-22 s.d ke-25, untuk jawaban dengan kategori setuju berjumlah 71 responden, sangat setuju 22 responden, kurang setuju 27 responden, tidak setuju 2 responden, dan sangat tidak setuju 2 responden serta berdasarkan observasi lapangan menunjukkan bahwa pemimpin telah dapat mendengarkan setiap pegawai, memberikan kesempatan untuk mengungkapkan harapan dan kekhawatiran mereka, membantu memperjelas apa yang mereka cari setiap saat dalam karier mereka, serta telah memperlihatkan perhatian yang mendalam. Responden memandang pimpinan telah menunjukkan perilaku memberikan dukungan. Perilaku mendukung ini setidaknya telah melibatkan komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan

dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan

Selanjutnya, dari gambaran per dimensi untuk variabel gaya kepemimpinan dapat diterangkan bahwa dimensi hubungan antara pemimpin dan bawahan memperlihatkan bahwa dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya diantara memimpin, memotivasi, mengembangkan, dan mengendalikan maka pemimpin telah melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpin. Dari item-item pernyataan dapat ditelusuri perilaku pemimpin yang menunjukkan kesetia kawan, bersahabat, saling mempercayai, dan kehangatan di dalam hubungan kerja antara pemimpin dan bawahan.

Merangkum nomor butir pernyataan ke-26 s.d ke-29, untuk jawaban dengan kategori setuju berjumlah 82 responden, sangat setuju 5 responden, kurang setuju 31 responden, tidak setuju 5 responden, dan sangat tidak setuju 1 responden serta berdasarkan observasi lapangan, untuk dimensi struktur tugas memperlihatkan bahwa tugas dan kewajiban yang dinyatakan dengan tegas apabila terjadi permasalahan dapat diselesaikan dengan kerangka kerja yang sistematis. Kadar sejauh mana kekonkretan pemecahan masalah atau keputusan yang umum ditemui dalam suatu pekerjaan dapat dibuktikan dengan himbauan kepada yang berwenang dengan prosedur yang logis dan ilmiah. Selain itu, struktur tugas menerangkan perilaku di mana pemimpin yang mengorganisasi dan menetapkan hubungan dalam kelompok tersebut, cenderung membentuk pola dan saluran komunikasi yang ditetapkan dengan baik, serta menunjukkan cara-cara penyelesaian tugas.

Merangkum nomor butir pernyataan ke-26 s.d ke-29, untuk jawaban dengan kategori setuju berjumlah 80 responden, sangat setuju 14 responden, kurang setuju 25 responden, tidak setuju 4 responden, dan sangat tidak setuju 1 responden serta berdasarkan observasi lapangan untuk dimensi kedudukan dan kekuasaan pemimpin memperlihatkan kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat.

4. Deskripsi dan Analisis Data Variabel Dependen Kinerja (Y)

Deskripsi data tentang variabel Kinerja (Y) terdiri dari indikator Kinerja pegawai (Y), dimensi dan indikator kinerja yang diteliti dalam penelitian ini antara lain: 1) Tingkat kualitas hasil kerja yang dibebankan kepada masing-masing pegawai, 2) Tingkat kuantitas hasil kerja yang dibebankan kepada masing-masing pegawai, 3) Tingkat penggunaan waktu (ketepatan), 4) Tingkat kemampuan kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan. Pernyataan yang diberikan diharapkan mampu menggali persepsi responden yang nantinya merupakan terminan dari pelaksanaan disiplin pegawai serta analisis akan diperkuat dengan hasil-hasil pengamatan langsung terhadap obyek penelitian.

Dari butir jawaban pernyataan dilakukan persentase masing-masing indikator dengan cara membagi skor yang diperoleh dengan skor total. Skor masing-masing indikator diperoleh dari perkalian antara frekuensi yang diperoleh masing-masing kategori jawaban dengan bobot masing-masing kategori. Sedangkan skor total

diperoleh dari perkalian bobot jawaban tertinggi dengan jumlah seluruh responden.

Berdasarkan 31 buah kuesioner yang terkumpul dan dinyatakan valid, diketahui jawaban responden terhadap 12 pernyataan yang menyangkut kinerja dapat ditabulasikan sebagai berikut.

**Tabel 4.12 Tabulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja (Y)
Berdasarkan Dimensi**

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban Kinerja					Skor	Maks	%
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)			
Dimensi Kualitas									
1	1	1	1	8	18	3	114	155	74
2	2	0	0	4	24	3	123	155	79
3	3	0	0	4	26	1	121	155	78
Jumlah		1	1	16	68	7	358	465	77
Dimensi Kuantitas									
1	1	0	1	8	19	3	117	155	75
2	2	2	0	10	18	1	109	155	70
3	3	1	1	14	12	3	108	155	70
Jumlah		3	2	32	49	7	334	465	72
Dimensi Penggunaan Waktu Dalam Bekerja									
1	1	0	1	9	19	2	115	155	74
2	2	1	4	18	3	5	100	155	65
3	3	0	1	12	14	4	114	155	74
Jumlah		1	6	39	36	11	329	465	71
Dimensi Kerjasama									
1	1	0	1	5	21	4	121	155	78
2	2	0	0	5	20	6	125	155	81
3	3	0	1	6	19	5	121	155	78
Jumlah		0	2	16	60	15	367	465	79

Sumber: Kuesioner

Dari Tabel 4.11 diketahui bahwa secara keseluruhan responden mempunyai persepsi yang cukup bagus terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka, terlihat dari jumlah responden yang memberikan jawaban setuju adalah 213 responden, sebanyak 40 responden memberikan respon sangat

setuju sedangkan responden yang memberikan respon kurang setuju sebanyak 103 responden, tidak setuju sebanyak 11 responden dan sangat tidak setuju sebanyak 5 responden, sehingga dapat ditafsirkan cukup baik.

Secara lebih rinci, peneliti melakukan perbandingan persepsi responden untuk dimensi kualitas berdasarkan persentase per kategori jawaban terhadap pernyataan tertentu guna menentukan indikator mana yang lebih baik menurut persepsi responden.

Jika dihitung rata-rata skor berdasarkan item dari masing-masing dimensi akan didapatkan persentase kepuasan responden terhadap nomor butir untuk dimensi kualitas yang diwakili lewat nomor butir 34 s.d 36 untuk pernyataan ke-34 "Menurut saya, pegawai telah bekerja dengan cekatan dan cepat serta selalu mengutamakan kualitas". Pernyataan dalam dimensi ini untuk mengukur tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan, serta proses atau hasil mendekati sempurna dalam memenuhi maksud atau tujuan.

Dari item pernyataan tersebut memiliki persentase untuk pernyataan ke-34 memperoleh persentase sebesar 74%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 16 responden memberikan respon setuju, 7 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 23 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju untuk dimensi jujur dalam bekerja, dapat ditafsirkan cukup baik. Namun demikian, dari hasil penjarangan kuesioner tersebut masih terdapat 10 responden yang menyatakan kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

Pernyataan ke-35 "Menurut saya, pegawai telah memberikan hasil kerja yang baik dan hasil kerja yang memuaskan atasan". Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki persentase sebesar 79%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 24

responden memberikan respon setuju, 3 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 27 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju untuk dimensi ketaatan dapat ditafsirkan baik. Serta 4 responden memberikan respon kurang setuju.

Pernyataan ke-36 "Menurut saya, hasil kerja yang dilakukan pegawai telah sesuai dengan perintah dan anjuran pimpinan" Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki presentase sebesar 78%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 26 responden memberikan respon setuju, 1 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 27 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju untuk dimensi ketaatan dapat ditafsirkan baik. Serta 4 responden memberikan respon kurang setuju.

Jika dihitung rata-rata skor berdasarkan item dari masing-masing dimensi akan didapatkan persentase kepuasan responden terhadap nomor butir untuk dimensi kuantitas yang diwakili lewat nomor butir 37 s.d 39. Pernyataan dalam dimensi ini untuk menjelaskan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai dari masing-masing unit kerja.

Pernyataan ke-37 "Menurut saya, pegawai telah melaksanakan dan menyelesaikan tugas dalam pekerjaan sesuai rencana yang ada serta memenuhi standar kerja yang ditentukan" Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki presentase sebesar 75%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 19 responden memberikan respon setuju, 3 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 22 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju dapat ditafsirkan cukup baik. Serta 9 responden memberikan respon kurang setuju, dan, tidak setuju.

Pernyataan ke-38 "Menurut saya, beban kerja pegawai telah sesuai dengan tupoksi dan dijalankan dengan baik". Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki presentase sebesar 70%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 18 responden memberikan respon setuju, 1 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 19 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju dapat ditafsirkan cukup baik. Serta 12 responden memberikan respon kurang setuju, dan, tidak setuju. Melihat cukup banyaknya responden yang memberikan jawaban kurang setuju dan sangat tidak setuju untuk item tersebut, hal ini patut untuk dijadikan perhatian lebih lanjut oleh pemimpin untuk dicari apa penyebabnya.

Pernyataan ke-39 "Menurut saya, hasil kerja pegawai telah mengutamakan kuantitas dan melebihi hasil kerja dari rata-rata yang ditentukan". Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki presentase sebesar 70%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 12 responden memberikan respon setuju, 3 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 16 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju dapat ditafsirkan cukup baik. Serta 12 responden memberikan respon kurang setuju, dan tidak setuju. Seperti halnya item ke-38, dengan cukup banyaknya responden yang memberikan jawaban kurang setuju dan sangat tidak setuju untuk item tersebut, hal ini patut untuk dijadikan perhatian lebih lanjut oleh pemimpin untuk dicari apa penyebabnya.

Jika dihitung rata-rata skor berdasarkan item dari masing-masing dimensi akan didapatkan persentase kepuasan responden terhadap nomor butir untuk dimensi penggunaan waktu dalam bekerja yang diwakili lewat nomor butir 40 s.d 42. Pernyataan dalam dimensi ini terkait dengan waktu yang diperlukan dalam

menyelesaikan aktivitas, tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, serta waktu kerja efektif atau jam kerja yang hilang.

Pernyataan ke-40 "Menurut saya, pegawai telah melaksanakan dan menyelesaikan tugas dalam pekerjaan sesuai rencana yang ada serta memenuhi standar kerja yang ditentukan". Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki presentase sebesar 74%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 19 responden memberikan respon setuju, 2 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 21 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju dapat ditafsirkan cukup baik. Serta 10 responden memberikan respon kurang setuju, dan tidak setuju.

Pernyataan ke-41 "Menurut saya, pegawai tidak pernah datang terlambat dan tidak pernah keluar dalam waktu jam kerja". Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki presentase sebesar 65%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 3 responden memberikan respon setuju, 5 responden memberikan respon sangat setuju. Serta 23 responden memberikan respon kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Dengan jumlah 23 responden yang menjawab kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju dapat ditafsirkan kurang baik.

Pernyataan ke-42 "Menurut saya, pegawai telah menghargai waktu kerja dengan baik". Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki presentase sebesar 74%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 14 responden memberikan respon setuju, 4 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 18 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju dapat ditafsirkan cukup baik. Serta 13 responden memberikan respon kurang setuju, dan tidak setuju.

Jika dihitung rata-rata skor berdasarkan item dari masing-masing dimensi akan didapatkan persentase kepuasan responden terhadap nomor butir untuk dimensi kerjasama yang diwakili lewat nomor butir 43 s.d 45. Pernyataan dalam dimensi ini terkait dengan kerjasama individu pegawai dengan pegawai lain dalam bekerja.

Pernyataan ke-43 "Menurut saya, pegawai telah bekerja sama dengan rekan". Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki presentase sebesar 78%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 21 responden memberikan respon setuju, 4 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 25 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju dapat ditafsirkan baik. Serta 6 responden memberikan respon kurang setuju, dan tidak setuju.

Pernyataan ke-44 "Menurut saya, pegawai telah berkomunikasi dan berhubungan dengan baik terhadap atasan serta rekan kerja". Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki presentase sebesar 81%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 20 responden memberikan respon setuju, 6 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 26 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju dapat ditafsirkan baik. Serta 5 responden memberikan respon kurang setuju.

Pernyataan ke-45 "Menurut saya, pegawai telah menghargai pendapat orang lain". Dari item pernyataan tersebut rata-rata memiliki presentase sebesar 78%. Secara keseluruhan ditunjukkan dengan 19 responden memberikan respon setuju, 5 responden memberikan respon sangat setuju. Dengan jumlah 24 responden yang menjawab setuju dan sangat setuju dapat ditafsirkan cukup baik. Serta 7 responden memberikan respon kurang setuju, dan tidak setuju.

Dari uraian tentang dimensi-dimensi gaya kepemimpinan di atas, maka berikut ini akan direkapitulasi variabel tersebut guna mendapatkan gambaran secara keseluruhan keadaan variabel gaya kepemimpinan di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka

Tabel 4.13 Keadaan Variabel Kinerja (Y)

No	Dimensi	Frekuensi Jawaban Kinerja					Skor	Maks	%
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)			
1	Kualitas	1	1	16	68	7	358	465	77
2	Kuantitas	3	2	32	49	7	34	465	72
3	Penggunaan waktu dalam bekerja	1	6	39	36	11	329	465	71
4	Kemampuan bekerjasama	0	2	16	60	14	367	465	79
Jumlah		5	11	103	213	40	1308	1860	74

Sumber: Kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas dan empat variabel kinerja yaitu, dimensi kualitas memiliki persentase sebesar 77%, dimensi kuantitas memiliki persentase sebesar 72%, dimensi penggunaan waktu dalam bekerja memiliki persentase sebesar 71%, serta dimensi kerja sama memiliki persentase sebesar 79%. Dengan demikian, variasi nilai dari dimensi-dimensi tersebut secara keseluruhan variabel kinerja ini mempunyai persentase cukup besar, yaitu 74%. Keadaan ini menunjukkan bahwa variabel kinerja di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka cukup baik.

Berdasarkan pernyataan yang diajukan terhadap responden dan observasi di lapangan untuk dimensi kualitas dan dimensi kuantitas, peneliti mencatat adanya jawaban responden yang masih kurang sesuai dengan kenyataan serta dibuktikan dengan cukup banyaknya respon dari responden yang menjawab kurang setuju dan tidak setuju lebih disebabkan oleh beban kerja yang kurang seimbang di antara unit kerja yang ada di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka. Dengan

kata lain, masih sulitnya mengubah pola pikir dan cara kerja aparatur, masih rendahnya disiplin dan etika aparatur, sistem karier yang belum sepenuhnya berdasarkan prestasi kerja, sistem remunerasi yang belum memadai untuk hidup layak, masih rendahnya kualitas SDM aparatur secara umum, rekrutmen yang belum dilakukan berdasarkan kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan, penyelenggaraan diklat belum sepenuhnya dapat meningkatkan kinerja aparatur, serta lemahnya pengawasan dan audit terhadap kinerja aparatur.

Terlihat sebaran pernyataan responden terhadap dimensi penggunaan waktu dalam bekerja adalah bahwa persepsi responden untuk ketiga indikator ini tersebar dengan kecenderungan pada jawaban setuju, sangat setuju dan kurang setuju. Persepsi responden mengenai penggunaan waktu dalam bekerja yang diajukan melalui pernyataan ke-40 s.d ke-42 dapat ditafsirkan kurang baik.

Hal ini perlu mendapat perhatian pimpinan untuk mengetahui lebih lanjut mengenai penyebabnya. Persepsi responden yang harus mendapat perhatian paling besar adalah pernyataan mengenai penggunaan waktu dalam bekerja seperti, tingkat absensi aparatur, sering terlambat datang ke kantor, sering keluar pada jam kerja dan sering membuang-buang waktu dalam bekerja. Yang mengejutkan dengan rendahnya nilai rata-rata dari dimensi ini maka upaya pemerintah dalam mereformasi birokrasi yang sedang dilaksanakan yang menuntut dikembangkan model dan kreasi penerapan budaya kerja bagi jajaran aparatur negara, sehingga bisa merubah pola pikir (*mindset*) mereka, dan pada gilirannya mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dapat dikategorikan belum dapat terwujud sebagaimana harapan.

Berdasarkan pendapat peneliti dari hasil observasi tentang penggunaan waktu dapat ditemui, waktu jam kerja sebagian dari pegawai memanfaatkan waktu untuk main game di komputer ataupun sibuk ngobrol dengan rekannya, menurut anggapan mereka hal tersebut dilakukan untuk mengatasi kekosongan kerja yang kerap terjadi. Selanjutnya, pada waktu jam kerja pegawai masih ada yang hanya datang absen pagi atau sore untuk apel sedangkan pada siangnya pulang atau keluyuran ini disebabkan karena pekerjaan telah diselesaikan sehingga tidak ada yang dirugikan ini merupakan anggapan sebagian pegawai. Hal ini dipermudah lagi dengan tidak adanya pengawasan yang dapat mengontrol keluar masuknya pegawai dari tempat kerja kecuali pada saat apel pagi dan sore. Sedangkan buku yang disiapkan untuk ijin keluar bagi pegawai jarang sekali diisi oleh pegawai tersebut. Disamping itu tidak ada kompensasi atas kelebihan jam kerja seperti lembur atau bentuk insentif kelebihan jam kerja, sehingga kiranya pimpinan dapat memperhatikan hal ini lebih serius sebagai masukan. Apabila tidak diperbaiki, akan dapat menimbulkan iklim yang kurang kondusif bagi pegawai lainnya.

Dimensi kerjasama pada variabel kinerja pegawai dengan indikator praktek kerjasama antar pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka berjalan lancar, interaksi antara bawahan dan atasan berjalan baik penyelesaian tugas pekerjaan saling bersama-sama tetapi masih terdapat individualisme dalam penyelesaian pekerjaan.

Secara lebih sempurna lagi agar untuk dapat mencapai sasaran dan tujuan strategis organisasi, dibutuhkan individu manusia yang kompeten, handal, dan visioner. Kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki harus sejalan dengan arah visi dan misi organisasi. Oleh karenanya, harus ada kesesuaian antara

kompetensi individu dengan kompetensi inti organisasi. Terkait dengan konsep kinerja yang diimplementasikan di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka, agar dapat lebih memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh pegawainya, konsep kinerja yang dirancang di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka harus mengacu pada aspek penggunaan sumber-sumber organisasi seperti orang, uang, material, teknologi dan sebagainya dalam upaya mendapatkan hasil.

E. Pengujian Hipotesis

Data hasil penelitian yang diuraikan di depan hanya memberikan gambaran bagaimana keadaan variabel penelitian, tetapi belum mengungkapkan pengaruh antar variabel. Untuk itulah pada bagian ini akan diungkapkan pengaruh antar variabel penelitian. Melalui uraian ini diharapkan dapat menjawab hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, apakah diterima atau ditolak.

Untuk menghitung koefisien korelasi sederhana digunakan rumus *Pearson Product Moment (PPM)* seperti yang telah diuraikan pada Bab III. Korelasi *PPM* dilambangkan (r) dengan ketentuan r tidak lebih dari harga $(-1 \leq r \leq +1)$. Apabila $r = -1$ artinya korelasinya negatif sempurna, $r = 0$ artinya tidak ada korelasi, dan $r = 1$ berarti korelasinya positif sempurna (sangat kuat). Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah variabel kinerja pegawai (Y) dipengaruhi variabel penghargaan (X_1), hipotesis kedua adalah variabel kinerja pegawai (Y) dipengaruhi variabel disiplin (X_2), sedangkan hipotesis ketiga adalah variabel kinerja pegawai (Y) dipengaruhi variabel gaya kepemimpinan (X_3).

Untuk melihat hubungan variabel yang diteliti apakah mempunyai hubungan yang kuat atau lemah selanjutnya dilakukan perhitungan nilai koefisien determinasi untuk menyatakan besar kecilnya sumbangan variabel X terhadap

variabel Y. Uji signifikansi (uji-t) digunakan apabila ingin mencari makna hubungan variabel X terhadap Y, maka hasil korelasi PPM tersebut diuji dengan uji signifikansi dan kemudian dilakukan analisis regresi sederhana untuk meramalkan atau memprediksikan variabel terikat (Y) apabila variabel bebas (X) diketahui, ini berlaku untuk pengujian terhadap hipotesis pertama dan hipotesis kedua.

Hipotesis keempat dilakukan analisis korelasi berganda (*Multiple Product Moment Correlation*), dengan maksud untuk mencari besarnya hubungan dan kontribusi tiga variabel bebas (X) secara bersama-sama (*simultan*) dengan variabel terikat Y, selanjutnya dilakukan perhitungan untuk menentukan kontribusi variabel X_1 , X_2 dan X_3 secara bersama-sama dan diteruskan dengan menguji signifikansi dengan rumus F hitung dan juga dilakukan analisis regresi berganda.

1. Pengaruh Penghargaan (X_1) Terhadap Kinerja (Y)

Terdapat 4 (empat) hipotesis yang peneliti buat dan selanjutnya akan diuji kebenarannya melalui pengujian hipotesis asosiatif (hubungan). Hipotesis asosiatif diuji dengan teknik korelasi *Pearson Product Moment* (PPM).

Data yang diperoleh baik mengenai data variabel terikat (Y) maupun data variabel bebas (X) di lingkungan UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka dengan menggunakan instrumen kuesioner menghasilkan data yang tingkat pengukurannya ordinal. Data yang dikorelasikan adalah data tentang penghargaan (X_1) dengan kinerja pegawai (Y) di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka dapat dilihat pada halaman lampiran.

a. Analisis Korelasi Sederhana *Pearson Product Moment* (PPM)

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah variabel kinerja (Y) dipengaruhi variabel penghargaan (X_1), dengan kata lain variabel penghargaan (X_1) berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y). Hipotesis ini dirumuskan sebagai berikut:

- $H_0 : \rho_{YX1} = 0$; Penghargaan tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
- $H_a : \rho_{YX1} \neq 0$; Penghargaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Dalam pengujian ini teknik korelasi digunakan rumus PPM (*Pearson Product Moment*) dilakukan dengan pengolahan Program SPSS for Windows Versi 12. Hasil deskriptif variabel penghargaan (X_1) dalam Tabel *Descriptive Statistic* dapat dilihat pada halaman lampiran VIII dijelaskan bahwa terdapat jumlah kasus (N) = 31 responden yang mengisi angket dengan rata-rata (*mean*) sebesar 42,26 dan simpangan baku (*standar deviasi*) = 4,464 dan variabel kinerja dijelaskan jumlah kasus (N) = 31 responden yang mengisi angket dengan rata-rata (*mean*) sebesar 44,77 dan simpangan baku (*standar deviasi*) = 5,162.

Bagian kedua menyajikan hasil koefisien korelasi PPM antara kedua variabel tersebut. Nilai yang diperoleh sebesar 0,509. Sesuai dengan Tabel 3.2 angka 0,509 berada pada interval 0,40-0,599 sehingga dapat ditafsirkan bahwa korelasi diantara variabel penghargaan (X_1) dengan variabel kinerja (Y) adalah cukup kuat. Dengan demikian, hasil korelasi (r) yang positif (0,509) menunjukkan orientasi

hubungan yang positif, dimana semakin tinggi atau semakin bagus nilai korelasinya maka penghargaan yang diberikan organisasi pada pegawainya cenderung berorientasi pada kinerja yang tinggi. Koefisien sebesar 0,509 ini baru berlaku untuk sampel yang diteliti.

b. Analisis Koefisien Determinasi

Untuk mempertegas hasil perhitungan *SPSS Versi 12.0 for windows* pada lampiran VIII dalam menyatakan besar kecilnya sumbangan variabel penghargaan terhadap kinerja pegawai, maka peneliti melakukan perhitungan secara manual dengan menggunakan kalkulator series fx-350ES berdasarkan rumus koefisien determinan, sebagai berikut:

$$KP = r^2 \times 100\%$$

Dimana:

KP = Nilai Koefisien determinan

r = Nilai koefisien korelasi

$$KP = 0,509^2 \times 100\%$$

$$KP = 0,259 = 25,9\%$$

Hal ini berarti kontribusi yang terjadi pada variabel kinerja sebesar 0,259 condong mendekati nilai satu atau 25,9% ditentukan oleh variabel penghargaan (X_1), atau dengan kata lain pengaruh variabel penghargaan (X_1) terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka = 25,9% dan sisanya 74,1% ditentukan oleh variabel lainnya.

c. Analisis Regresi Sederhana

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disusun persamaan regresi sederhana sebagai berikut

$$Y = 19,911 + 0,509X_1$$

Dimana:

Y = Kinerja

X_1 = Penghargaan

Dari persamaan ini dapat diketahui nilai konstantanya sebesar 19,911. Nilai konstanta tersebut secara matematis menyatakan bahwa pada saat penghargaan bernilai 0 maka kinerja aparatur memiliki nilai 19,911. Dengan nilai Beta adalah positif (0,509) yang terdapat pada koefisien regresi variabel penghargaan (X_1) menggambarkan bahwa arah hubungan antara penghargaan dengan kinerja pegawai adalah searah, dimana setiap penambahan/kenaikan (karena tanda +) satu satuan variabel penghargaan (X_1) akan menyebabkan peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,509. Sebaliknya, jika penghargaan turun satu satuan maka kinerja pegawai diprediksi mengalami penurunan sebesar 0,509.

Hal ini berarti bila penghargaan yang diberikan ditingkatkan sampai nilai optimal, dimana penghargaan yang optimal sesuai dengan skor ideal instrumen 5 $X_{11} = 55$ (5 = skor tertinggi, 11 = jumlah butir instrumen). Persamaan regresi yang digunakan untuk memprediksi kinerja pegawai berdasarkan penghargaan adalah $Y = 19,911 + 0,509(55)$, maka kinerja pegawai menjadi 47,9.

d. Analisis Uji Hipotesis (Uji-t)

Pengujian lanjutan yaitu uji signifikansi yang berfungsi apabila ingin mencari makna hubungan variabel penghargaan (X_1) terhadap variabel kinerja (Y), maka hasil korelasi *Pearson Product Moment* tersebut diuji dengan uji signifikansi dengan taraf kesalahan, $\alpha = 0,05$ uji dua pihak dan $dk = n-2$. Setelah didapat nilai *t* hitung melalui rumus di atas, maka untuk menginterpretasi hasilnya berlaku

ketetapan jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima H_1 ditolak. Sebaliknya, jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka H_0 ditolak H_1 diterima.

Berdasarkan *printout* SPSS versi 12.0 for windows, *Coefficients* (a) pada lampiran VIII, selanjutnya dibandingkan dengan harga t_{tabel} untuk taraf kesalahan 5% uji dua pihak dan $dk = n - 2 = 29$, maka diperoleh $t_{tabel} = 2,405$. Ternyata nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, atau $3,183 \geq 2,405$ yang jatuh pada daerah penolakan H_0 , dapat dinyatakan H_0 yang menyatakan tidak ada pengaruh antara penghargaan terhadap kinerja pegawai ditolak, dan hipotesis H_1 diterima. Kesimpulannya, koefisien antara penghargaan dengan kinerja pegawai sebesar 3,183 adalah signifikan, artinya koefisien tersebut dapat digeneralisasikan atau dapat diberlakukan pada seluruh pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka.

2. Pengaruh disiplin (X_2) Terhadap Kinerja (Y)

a. Analisis Korelasi Sederhana *Pearson Product Moment* (PPM)

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah variabel kinerja (Y) dipengaruhi variabel disiplin (X_2), dengan kata lain variabel disiplin (X_2) berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y). Hipotesis ini dirumuskan sebagai berikut:

$H_0 : \rho_{YX_2} = 0$: Disiplin tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

$H_1 : \rho_{YX_2} \neq 0$: Disiplin berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Dalam pengujian ini teknik korelasi digunakan rumus PPM (*Pearson Product Moment*) dilakukan dengan pengolahan *Program SPSS for Windows Versi 12*.

Hasil deskriptif variabel disiplin (X_2) dalam Tabel *Descriptive Statistic* dapat dilihat pada halaman lampiran IX dijelaskan bahwa terdapat jumlah kasus (N) = 31 responden yang mengisi angket dengan rata-rata (*mean*) sebesar 36,77 dan simpangan baku (*standar deviasi*) = 4,638 dan variabel kinerja dijelaskan jumlah kasus (N) = 31 responden yang mengisi angket dengan rata-rata (*mean*) sebesar 44,77 dan simpangan baku (*standar deviasi*) = 5,162

Bagian kedua menyajikan hasil koefisien korelasi PPM antara kedua variabel tersebut. Nilai yang diperoleh sebesar 0,697. Sesuai dengan Tabel 3.2 angka 0,697 berada pada interval 0,60-0,799 sehingga dapat disimpulkan bahwa korelasi diantara variabel disiplin (X_2) dengan variabel kinerja (Y) adalah kuat. Dengan demikian, hasil korelasi (r) yang positif (0,697) menunjukkan orientasi hubungan yang positif, dimana semakin tinggi atau semakin bagus nilai korelasinya maka disiplin yang diberikan organisasi pada pegawainya cenderung berorientasi pada kinerja yang tinggi. Koefisien sebesar 0,697 ini baru berlaku untuk sampel yang diteliti.

b. Analisis Koefisien Determinasi

Untuk mempertegas hasil perhitungan *SPSS Versi 12.0 for windows* pada lampiran IX dalam menyatakan besar kecilnya sumbangan variabel disiplin terhadap kinerja pegawai, maka peneliti melakukan perhitungan secara manual dengan menggunakan kalkulator series fx-350ES berdasarkan rumus koefisien determinan, sebagai berikut.

$$KP = r^2 \times 100\%$$

Dimana:

KP = Nilai Koefisien determinan

r = Nilai koefisien korelasi

$$KP = 0,697^2 \times 100\%$$

$$KP = 0,485$$

Hal ini berarti kontribusi yang terjadi pada variabel kinerja sebesar 0,485 condong mendekati nilai satu atau 48,5% ditentukan oleh variabel disiplin (X_2), atau dengan kata lain pengaruh variabel disiplin (X_2) terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka = 48,5% dan sisanya 51,5% ditentukan oleh variabel lainnya

c. Analisis Regresi Sederhana

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disusun persamaan regresi sederhana sebagai berikut:

$$Y = 16,262 + 0,697X_2$$

Dimana:

Y = Kinerja

X_2 = Disiplin

Dari persamaan ini dapat diketahui nilai konstantanya sebesar 16,262. Nilai konstanta tersebut secara matematis menyatakan bahwa pada saat disiplin bernilai 0 maka kinerja aparatur memiliki nilai 16,262. Dengan nilai Beta adalah positif (0,697) yang terdapat pada koefisien regresi variabel disiplin (X_2) menggambarkan bahwa arah hubungan antara disiplin dengan kinerja pegawai adalah searah, dimana setiap penambahan/kenaikan (karena tanda +) satu satuan variabel disiplin (X_2) akan menyebabkan peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,697. Sebaliknya, jika disiplin turun satu satuan maka kinerja pegawai diprediksi mengalami penurunan sebesar 0,697.

Hal ini berarti bila disiplin yang diberikan ditingkatkan sampai nilai optimal, dimana disiplin yang optimal sesuai dengan skor ideal instrumen $5 \times 10 = 50$ ($5 =$ skor tertinggi, $10 =$ jumlah butir instrumen). Persamaan regresi yang digunakan untuk memprediksi kinerja pegawai berdasarkan disiplin adalah $Y = 16,262 + 0,697 (50)$, maka kinerja pegawai menjadi 51,11.

d. Analisis Uji Hipotesis (Uji-t)

Pengujian lanjutan yaitu uji signifikansi yang berfungsi apabila ingin mencari makna hubungan variabel disiplin (X_1) terhadap variabel kinerja (Y), maka hasil korelasi *Pearson Product Moment* tersebut diuji dengan uji signifikansi dengan taraf kesalahan, $\alpha = 0,05$ uji dua pihak dan $dk = n-2$. Setelah didapat nilai t_{hitung} melalui rumus di atas, maka untuk menginterpretasi hasilnya berlaku ketentuan: jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima H_1 ditolak. Sebaliknya, jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka H_0 ditolak H_1 diterima.

Berdasarkan *printout SPSS versi 12.0 for windows, Coefficients (a)* pada lampiran IX, selanjutnya dibandingkan dengan harga t_{tabel} untuk taraf kesalahan 5% uji dua pihak dan $dk = n-2 = 29$, maka diperoleh $t_{tabel} = 2,405$. Ternyata nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau $5,230 \geq 2,405$ yang jatuh pada daerah penolakan H_0 , dapat dinyatakan H_0 yang menyatakan tidak ada pengaruh antara disiplin terhadap kinerja pegawai ditolak, dan hipotesis H_1 diterima. Kesimpulannya, koefisien antara disiplin dengan kinerja pegawai sebesar 5,230 adalah signifikan, artinya koefisien tersebut dapat digeneralisasikan atau dapat diberlakukan pada seluruh pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) Terhadap Kinerja (Y)

a. Analisis Korelasi Sederhana *Pearson Product Moment* (PPM)

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah variabel kinerja (Y) dipengaruhi variabel gaya kepemimpinan (X_1), dengan kata lain variabel gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y). Hipotesis ini dirumuskan sebagai berikut:

- $H_0 : \rho_{YX_1} = 0$; Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
- $H_1 : \rho_{YX_1} \neq 0$; Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Dalam pengujian ini teknik korelasi digunakan rumus PPM (*Pearson Product Moment*) dilakukan dengan menggunakan Program SPSS for Windows Versi 12. Hasil deskriptif variabel gaya kepemimpinan (X_1) dalam Tabel *Descriptive Statistic* dapat dilihat pada halaman lampiran X dijelaskan bahwa terdapat jumlah kasus (N) = 31 responden yang mengisi angket dengan rata-rata (*mean*) sebesar 45,55 dan simpangan baku (*standard deviation*) = 5,755 dan variabel kinerja dijelaskan jumlah kasus (N) = 31 responden yang mengisi angket dengan rata-rata (*mean*) sebesar 44,77 dan simpangan baku (*standard deviation*) = 5,162.

Bagian kedua menyajikan hasil koefisien korelasi PPM antara kedua variabel tersebut. Nilai yang diperoleh sebesar 0,721 sesuai dengan Tabel 3.2 angka 0,721 berada pada interval 0,60-0,799 sehingga dapat ditafsirkan bahwa korelasi diantara variabel gaya kepemimpinan (X_1) dengan variabel kinerja (Y) adalah

kuat. Dengan demikian, hasil korelasi (r) yang positif (0,721) menunjukkan orientasi hubungan yang positif, dimana semakin tinggi atau semakin bagus nilai korelasinya maka gaya kepemimpinan yang diberikan organisasi pada pegawainya cenderung berorientasi pada kinerja yang tinggi. Koefisien sebesar 0,721 ini baru berlaku untuk sampel yang diteliti.

b. Analisis Koefisien Determinasi

Untuk mempertegas hasil perhitungan *SPSS Versi 12.0 for windows* pada lampiran X dalam menyatakan besar kecilnya sumbangan variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, maka peneliti melakukan perhitungan secara manual dengan menggunakan kalkulator series fx-350ES berdasarkan rumus koefisien determinan, sebagai berikut

$$KP = r^2 \times 100\%$$

Dimana:

KP = Nilai Koefisien determinan

r = Nilai koefisien korelasi

$$KP = 0,721^2 \times 100\%$$

$$KP = 0,52$$

Hal ini berarti kontribusi yang terjadi pada variabel kinerja sebesar 0,52 condong mendekati nilai satu atau 52% ditentukan oleh variabel gaya kepemimpinan (X_1), atau dengan kata lain pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka = 52% dan sisanya 48% ditentukan oleh variabel lainnya.

c. Analisis Regresi Sederhana

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disusun persamaan regresi sederhana sebagai berikut

$$Y = 15,308 + 0,721X_1$$

Dimana:

Y = Kinerja

X₁ = Gaya Kepemimpinan

Dari persamaan ini dapat diketahui nilai konstantanya sebesar 15,308. Nilai konstanta tersebut secara matematis menyatakan bahwa pada saat gaya kepemimpinan bernilai 0 maka kinerja aparatur memiliki nilai 15,308. Dengan nilai Beta adalah positif (0,721) yang terdapat pada koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X₁) menggambarkan bahwa arah hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai adalah searah, dimana setiap penambahan/kenaikan (karena tanda +) satu satuan variabel gaya kepemimpinan (X₁) akan menyebabkan peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,721. Sebaliknya, jika gaya kepemimpinan turun satu satuan maka kinerja pegawai diprediksi mengalami penurunan sebesar 0,721.

Hal ini berarti bila gaya kepemimpinan yang diberikan ditingkatkan sampai nilai optimal, dimana gaya kepemimpinan yang optimal sesuai dengan skor ideal instrumen $5 \times 12 = 60$ (5 = skor tertinggi, 12 = jumlah butir instrumen). Persamaan regresi yang digunakan untuk memprediksi kinerja pegawai berdasarkan gaya kepemimpinan adalah $Y = 15,308 + 0,721(60)$, maka kinerja pegawai menjadi 58,57.

d. Analisis Uji Hipotesis (Uji-t)

Pengujian lanjutan yaitu uji signifikansi yang berfungsi apabila ingin mencari makna hubungan variabel gaya kepemimpinan (X_2) terhadap variabel kinerja (Y), maka hasil korelasi *Pearson Product Moment* tersebut diuji dengan uji signifikansi dengan taraf kesalahan, $\alpha = 0,05$ uji dua pihak dan $dk = n-2$. Setelah didapat nilai t_{hitung} melalui rumus di atas, maka untuk menginterpretasi hasilnya berlaku ketentuan: jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima H_1 ditolak. Sebaliknya, jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka H_0 ditolak H_1 diterima.

Berdasarkan *printout SPSS versi 12.0 for windows, Coefficients (a)* pada lampiran X, selanjutnya dibandingkan dengan harga t_{tabel} untuk taraf kesalahan 5% uji dua pihak dan $dk = n-2 = 29$, maka diperoleh $t_{tabel} = 2,405$. Ternyata nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, atau $5,607 \geq 2,405$ yang jatuh pada daerah penolakan H_0 , dapat dinyatakan H_0 yang menyatakan tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai ditolak, dan hipotesis H_1 diterima. Kesimpulannya, koefisien antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai sebesar 5,607 adalah signifikan, artinya koefisien tersebut dapat digeneralisasikan atau dapat diberlakukan pada seluruh pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangkai.

4. Pengaruh Penghargaan (X_1), Disiplin (X_2), dan Gaya Kepemimpinan (X_3) Terhadap Kinerja (Y)

a. Analisis Korelasi Berganda (*Multiple Product Moment Correlation*)

Untuk menghitung koefisien korelasi berganda digunakan rumus *Pearson Product Moment (PPM)* seperti yang telah diuraikan pada Bab III sebelumnya. Korelasi PPM dilambangkan (r) dengan ketentuan r tidak lebih dari harga $(-1 \leq r$

$\leq + 1$). Apabila $r = -1$ artinya korelasinya negatif sempurna, $r = 0$ artinya tidak ada korelasi, dan $r = 1$ berarti korelasinya sempurna positif (sangat kuat)

Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah: variabel kinerja (Y) secara bersama-sama dipengaruhi oleh variabel penghargaan (X_1), variabel disiplin (X_2), serta variabel gaya kepemimpinan (X_3). Dengan kata lain, variabel penghargaan (X_1), variabel disiplin (X_2), dan variabel gaya kepemimpinan (X_3) berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y). Data yang dikorelasikan adalah data tentang penghargaan (X_1), disiplin (X_2), dan gaya kepemimpinan (X_3) dengan kinerja (Y) pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka.

Hipotesis ini dirumuskan sebagai berikut

$H_0: \rho_{Y(X_1X_2X_3)} = 0$; Penghargaan, Disiplin, dan Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

$H_1: \rho_{Y(X_1X_2X_3)} \neq 0$; Penghargaan, Disiplin, dan Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Dalam pengujian ini perhitungan korelasi berganda digunakan rumus *Pearson Product Moment (PPM)* menggunakan program *SPSS Versi 12.0. for Windows*. Dari hasil penghitungan secara simultan untuk menguji hubungan antara tiga variabel independen yaitu variabel penghargaan (X_1), variabel disiplin (X_2), dan variabel gaya kepemimpinan (X_3) secara bersama-sama terhadap variabel kinerja (Y).

Sebagaimana terlihat pada lampiran XI dijelaskan, bahwa variabel penghargaan (X_1) dengan jumlah kasus (N) = 31 responden yang mengisi angket dengan rata-rata (*mean*) sebesar 42,26 dan simpangan baku (*standar deviasi*) = 4,464, variabel disiplin (X_2) dengan jumlah kasus (N) = 31 responden yang mengisi angket dengan rata-rata (*mean*) sebesar 36,77 dan simpangan baku (*standar deviasi*) = 4,638, variabel gaya kepemimpinan (X_3) dengan jumlah kasus (N) = 31 responden yang mengisi angket dengan rata-rata (*mean*) sebesar 45,55 dan simpangan baku (*standar deviasi*) = 5,755; dan variabel kinerja dijelaskan jumlah kasus (N) = 31 responden yang mengisi angket dengan rata-rata (*mean*) sebesar 44,77 dan simpangan baku (*standar deviasi*) = 5,162.

Bagian kedua menyajikan hasil koefisien korelasi PPM antara kedua variabel tersebut. Nilai yang diperoleh variabel penghargaan (X_1) dengan variabel kinerja (Y) sebesar 0,721 sesuai dengan Tabel 3.2 angka 0,721 berada pada interval 0,60-0,799 sehingga dapat ditafsirkan bahwa korelasi diantara variabel penghargaan (X_1) dengan variabel kinerja (Y) adalah kuat; nilai yang diperoleh variabel disiplin (X_2) dengan variabel kinerja (Y) sebesar 0,697 sesuai dengan Tabel 3.2 angka 0,697 berada pada interval 0,60-0,799 sehingga dapat ditafsirkan bahwa korelasi diantara variabel disiplin (X_2) dengan variabel kinerja (Y) adalah kuat; serta nilai yang diperoleh variabel gaya kepemimpinan (X_3) dengan variabel kinerja (Y) sebesar 0,509 sesuai dengan Tabel 3.2 angka 0,509 berada pada interval 0,40-0,599 sehingga dapat ditafsirkan bahwa korelasi diantara variabel gaya kepemimpinan (X_3) dengan variabel kinerja (Y) adalah cukup kuat. Dengan demikian, hasil korelasi (r) yang positif menunjukkan orientasi hubungan yang positif, dimana semakin tinggi atau semakin bagus nilai korelasinya maka

penghargaan, disiplin, dan gaya kepemimpinan yang diberlakukan di organisasi pada pegawainya cenderung berorientasi pada kinerja yang tinggi. Koefisien sebesar 0,721; 0,697; dan 0,509 ini baru berlaku untuk sampel yang diteliti.

b. Analisis Koefisien Determinasi

Untuk mempertegas hasil perhitungan *Model Summary* pada lampiran XI dalam menyatakan besar kecilnya sumbangan variabel penghargaan, variabel disiplin, dan variabel gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja pegawai, maka peneliti melakukan perhitungan secara manual dengan menggunakan kalkulator series fx-350ES berdasarkan rumus koefisien determinan sebagai berikut.

$$KP = r^2 \times 100\%$$

Dimana:

KP = Nilai Koefisien determinan

r = Nilai koefisien korelasi

$$KP = 0,771^2 \times 100\%$$

$$KP = 0,595$$

Nilai korelasi determinasi (R^2) yang diperoleh adalah sebesar 0,595 atau dalam persentase sebesar 59,5%. R^2 berkisar pada angka 0 sampai 1, dengan catatan semakin kecil angka R^2 , semakin lemah hubungan ketiga variabel tersebut. Hal ini mencerminkan bahwa variabel penghargaan, variabel disiplin, dan variabel gaya kepemimpinan secara bersama-sama dapat menjelaskan variasi perubahan pada variabel kinerja sebesar 59,5%. Artinya kontribusi variabel penghargaan, variabel disiplin, dan variabel gaya kepemimpinan terhadap perubahan variabel kinerja adalah 59,5%. Adapun sisanya 40,5% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini.

c. Analisis Regresi Berganda

Berdasarkan perhitungan pada lampiran XI dapat disusun persamaan regresi berganda sebagai berikut

$$Y = 9,365 + 0,059X_1 + 0,347X_2 + 0,448X_3$$

Dimana

Y = Kinerja

X₁ = Penghargaan

X₂ = Disiplin

X₃ = Gaya Kepemimpinan

Dari persamaan ini diketahui nilai konstantanya sebesar 9,365. Secara matematis nilai konstanta tersebut menyatakan bahwa pada saat penghargaan, disiplin, dan gaya kepemimpinan bernilai 0, maka kinerja pegawai memiliki nilai 9,365. Dari persamaan di atas juga terlihat kedua variabel independen (X₁, X₂, dan X₃) memiliki koefisien regresi yang bernilai positif yaitu 0,059; 0,347; dan 0,448. Ini berarti bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama memiliki hubungan yang searah dengan kinerja pegawai.

Nilai positif (0,059; 0,347; dan 0,448) ini berarti bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama memiliki hubungan yang searah. Ini berarti bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama memiliki hubungan yang searah (tanda +) dengan kinerja pegawai, dimana kenaikan atau penurunan variabel penghargaan, variabel disiplin, dan variabel gaya kepemimpinan akan menyebabkan peningkatan atau penurunan variabel kinerja pegawai.

Hal ini berarti bila variabel penghargaan, variabel disiplin, dan variabel gaya kepemimpinan ditingkatkan sampai nilai yang optimal. Penghargaan yang optimal

sesuai dengan skor ideal instrumen $5 \times 11 = 55$ ($5 =$ skor tertinggi, $11 =$ jumlah butir instrumen), untuk variabel disiplin yang optimal sesuai dengan skor ideal instrumen $5 \times 10 = 50$ ($5 =$ skor tertinggi, $10 =$ jumlah butir instrumen). Selanjutnya, untuk variabel gaya kepemimpinan yang optimal sesuai dengan skor ideal instrumen $5 \times 12 = 60$ ($5 =$ skor tertinggi, $12 =$ jumlah butir instrumen). Persamaan regresi yang digunakan untuk memprediksi kinerja aparatur berdasarkan penghargaan, disiplin, dan gaya kepemimpinan adalah $Y = 9,365 + 0,059 (55) + 0,347 (50) + 0,448 (60)$, maka kinerja pegawai menjadi 36,84.

d. Analisis Uji Hipotesis (Uji-F)

Untuk menjawab identifikasi masalah sebagaimana di atas, dijawab melalui pengujian hipotesis secara simultan dengan kaidah pengujian signifikansi $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak artinya signifikan yaitu dapat diberlakukan untuk seluruh populasi. Harga F_{tabel} didasarkan pada derajat kebebasan (dk) pembilang = 2 dan dk penyebut = $(n - k - 1)$ dan taraf kesalahan ditetapkan sebesar 0,05.

Hasil penghitungan uji hipotesis pada lampiran XI diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 13,233. Nilai ini selanjutnya dibandingkan dengan nilai F_{tabel} , derajat kebebasan (dk) pembilang = k dan dk penyebut = $(31 - 2 - 1 = 28)$. Dari Tabel F pada dk pembilang = 2 dan dk penyebut = 31 didapatkan nilai F_{tabel} adalah 3,34.

Dalam hal ini berlaku ketentuan, bila $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka koefisien korelasi ganda yang diuji adalah signifikan, yaitu dapat diberlakukan untuk seluruh populasi. Dengan demikian, jika dibandingkan nilai $F_{hitung} = 13,233$ dan nilai $F_{tabel} = 3,32$. Ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima dengan taraf kepercayaan 95%. Dengan kata lain, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara penghargaan, disiplin, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di UPT.

DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka serta dapat diberlakukan dimana populasi diambil

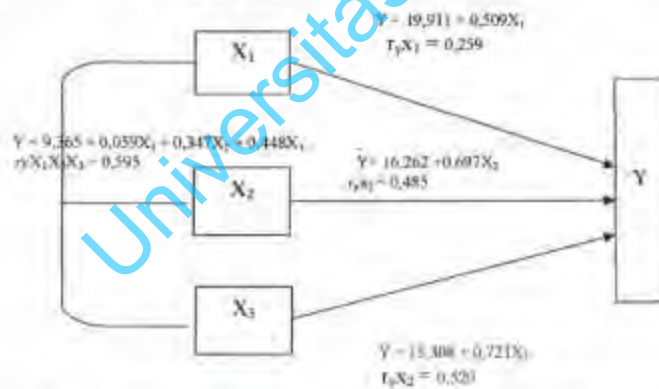
Hasil pengujian keempat hipotesis asosiatif di atas dapat dirangkum ke dalam Tabel 4.13 berikut.

Tabel 4.14 Rangkuman Pengujian Hipotesis Asosiatif

Variabel yang dikorelasikan	Finang	t _{tabel}	Ket	r ²	Regresi
Penghargaan dengan kinerja	0,509	0,355	Signifikan	0,259	$\bar{Y} = (9,911 + 0,509X_1)$
Disiplin terhadap kinerja	0,697	0,355	Signifikan	0,485	$\bar{Y} = (6,262 + 0,697X_2)$
Gaya kepemimpinan terhadap kinerja	0,721	0,355	Signifikan	0,520	$\bar{Y} = (3,308 + 0,721X_3)$
Penghargaan, Disiplin, dan Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja	0,771	0,355	Signifikan	0,595	$\bar{Y} = 9,365 + 0,035X_1 + 0,347X_2 + 0,348X_3$

Sumber: Kuesioner (Data ulahan SPSS Versi 12)

Selanjutnya angka-angka korelasi tersebut dimasukkan ke dalam paradigma penelitian, yang dapat digambarkan seperti Gambar 4.7 berikut.



Gambar 4.7 Paradigma Penelitian Korelasi dan Regresi antara X_1 , X_2 , dan X_3 Terhadap Y

F. Pembahasan Hasil Penelitian

Deskripsi data yang dilakukan di depan baru dapat menjelaskan apa, dimana dan bagaimana keadaan variabel penghargaan, variabel disiplin, variabel gaya

kepemimpinan, serta variabel kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka, sehingga belum dapat memberikan makna yang lebih mendalam tentang mengapa dan apa yang harus dilakukan ke depan terhadap penghargaan, disiplin, dan gaya kepemimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawainya. Untuk itu pada bagian ini peneliti mencoba menganalisis data yang telah dideskripsikan di depan secara lebih detail lagi.

1. Pengaruh Penghargaan (X_1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka

Variabel penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka diwujudkan dalam dimensi penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik meliputi indikator menyelesaikan tugas dengan baik, penghargaan informal, kepuasan kerja, pertumbuhan, tanggung jawab serta otonomi. Penghargaan ekstrinsik meliputi indikator gaji atau upah, tunjangan dan insentif, hubungan antarpribadi atau status, promosi atau pengembangan karier, serta lingkungan kerja. Berdasarkan data yang diperoleh dari kesebelas indikator variabel penghargaan ini cukup baik.

Dari uraian tentang dimensi-dimensi variabel penghargaan intrinsik dan ekstrinsik yaitu, dimensi menyelesaikan tugas dengan baik memiliki persentase sebesar 86%, dimensi otonomi memiliki persentase sebesar 85%, dimensi pertumbuhan dan dimensi tanggung jawab masing-masing sebesar 82% dan 81%. Dimensi kepuasan kerja sebesar 79%, sedangkan dimensi yang memiliki persentase terkecil adalah dimensi penghargaan informal yaitu 67%. Dengan variasi nilai dari dimensi-dimensi tersebut, secara keseluruhan variabel penghargaan intrinsik memiliki persentase sebesar, yaitu 80%. Keadaan ini

menunjukkan bahwa pemberian penghargaan intrinsik di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka baik.

Penghargaan ekstrinsik memiliki dimensi lingkungan kerja sebesar 77%, dimensi gaji atau upah sebesar 74%, dimensi tunjangan dan insentif sebesar 73%, dimensi promosi dan pengembangan karier sebesar 72%, sedangkan dimensi hubungan antarpribadi atau status sebesar 71%. Dengan variasi nilai dari dimensi-dimensi tersebut, secara keseluruhan variabel penghargaan ini memiliki persentase sebesar, yaitu 73%. Keadaan ini menunjukkan bahwa pemberian penghargaan ekstrinsik di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka cukup baik.

Kemudian berdasarkan hasil uji statistik pada korelasi sederhana pengaruh penghargaan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka diperoleh t_{hitung} sebesar 3,183. Maka dinyatakan bahwa t_{hitung} dengan derajat kebebasan ($dk = n - 2 = 29$) adalah 2,045 dengan membandingkan kedua nilai tersebut maka dapat diketahui bahwa nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau $3,183 \geq 2,045$ yang berarti hipotesis " X_1 berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Y " dapat diterima dengan taraf kepercayaan 95%. Artinya penghargaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka. Berdasarkan koefisien determinasi (R^2) antara penghargaan dengan kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka sebesar 25,9%. Hasil pengujian ini memperkuat pernyataan bahwa penghargaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka sebesar 25,9% dan signifikan. Artinya pencapaian kinerja pegawai adalah sangat dipengaruhi sebesar 25,9% oleh penghargaan, baik penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik yaitu melalui indikator menyelesaikan tugas dengan

baik, penghargaan informal, kepuasan kerja, pertumbuhan, tanggung jawab, otonomi, gaji atau upah, tunjangan dan insentif, hubungan antarpribadi atau status, promosi atau pengembangan karier, serta lingkungan kerja.

Gibson (1985:178) menyebutkan bahwa imbalan intrinsik dan ekstrinsik mempunyai pengaruh bebas dan tambahan atas motivasi individual. Dalam arti motivasi ditentukan oleh jumlah sumber motivasi intrinsik dan ekstrinsik seseorang. Lebih lanjut Gibson (1985:179-180) menguraikan, tiga pendekatan teoritis utama untuk menyelenggarakan imbalan ialah: *pertama*, penguatan positif, perilaku yang diharapkan mengarah pada prestasi kerja, dan bukan pada prestasi semata. Dasar utama penyelenggaraan penghargaan melalui penguatan positif ialah hubungan antara perilaku dengan lingkungan pegawai yang berkaitan dengan peranan perilaku tertentu. Jika suatu konsekuensi meningkatkan terjadinya suatu perilaku, konsekuensi tadi disebut penguat (*reinforcer*). Jika pemimpin dapat mengidentifikasi perilaku yang mengarah pada prestasi yang tinggi, pilihlah penguatan positif yang paling efektif membentuk perilaku tersebut, dan distribusikan penguat tersebut dalam beberapa bentuk jadwal yang efektif, maka prestasi kerja dapat ditingkatkan. *Kedua*, Permodelan dan peniruan sosial. Belajar dengan pengamatan melengkapi seseorang untuk meniru suatu tanggapan, tetapi apakah tanggapan tersebut benar-benar ditirukan tergantung pada apakah orang yang dijadikan model diberikan imbalan atau diberi hukuman bagi perilakunya yang khusus. Jika seseorang akan dimotivasi, ia harus mengamati model yang menerima penguatan yang bernilai. *Ketiga*, teori harapan. teori ini menyatakan bahwa upaya yang dicurahkan oleh seseorang pegawai untuk melaksanakan suatu tugas adalah fungsi gabungan dari kedua nilai yang diberikan

pegawai tersebut untuk memperoleh penghargaan dan harapan bahwa kadar upaya tertentu akan cukup menerima imbalan tersebut.

Menurut Walker, 1992 (dalam Iswanto, 2005:78) teori yang mendasari hubungan-kinerja penghargaan adalah, bahwa pegawai akan termotivasi untuk mencapai kinerja tinggi jika mereka yakin bahwa motivasi tersebut akan membawa mereka kepada penghargaan yang mereka inginkan. Pegawai harus merasakan bahwa mereka memiliki pengaruh terhadap pengukuran kinerja melalui perilaku mereka. Oleh karena itu, organisasi harus dapat mengaitkan antara penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik yang didapat pegawai dengan kinerja. Artinya, besarnya tunjangan yang akan diterima oleh pegawai ditentukan oleh kinerja yang dicapai pegawainya, bukan ditentukan oleh organisasi atau senioritas.

Lawler, 1991 (Sudarmanto, 2009:202), mengidentifikasi bahwa sistem penghargaan organisasi memiliki dampak terhadap efektivitas organisasi yang mencakup: daya tarik dan hak milik, motivasi kinerja pegawai, motivasi pengembangan keterampilan, pengaruh budaya, memperkuat kemabli struktur dan biaya. Sistem penghargaan idealnya dapat mendorong pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Dengan diberikan penghargaan, pegawai cenderung memiliki harapan (ekspektasi) untuk memperoleh penghargaan tersebut. Oleh karenanya, bentuk penghargaan sedapat mungkin membuat orang tertarik dan mendorong untuk mencapainya.

Penghargaan diberikan kepada pegawai segera setelah orang tersebut menyelesaikan pekerjaannya. Jarak waktu pemberian penghargaan yang terlalu

lama dari aktivitas pekerjaan dapat menyebabkan penghargaan menjadi tidak efektif terhadap prestasi yang dicapainya.

Dari banyak studi menunjukkan bahwa orang tertarik oleh suatu organisasi yang dinilai tertinggi dalam tujuan dan nilainya serta dalam harapan mereka tentang macam apa organisasi yang mereka yakini akan menghasilkan rangkaian perolehan atau penghargaan terbaik. Perilaku ini nampaknya beralasan karena dengan dapatnya memperoleh penghargaan yang bernilai, hal itu menjurus pada taraf kepuasan yang tinggi.

Selanjutnya, penarikan anggota ke dalam suatu organisasi tergantung pada beberapa hal, yaitu bagaimana orang di luar memandang kemungkinan penghargaan yang ditawarkan organisasi itu. Jika kesan orang tentang penghargaan dari organisasi tersebut jelas dan orang menilai penghargaan tersebut potensial, organisasi itu mempunyai daya tarik. Jika penghargaan dapat digunakan untuk menarik orang masuk ke dalam organisasi, juga penghargaan dapat dan digunakan untuk memotivasi agar tetap berada dalam organisasi tersebut.

2. Pengaruh Disiplin (X_2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka

Variabel disiplin yang diterapkan organisasi kepada pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka meliputi indikator pekerjaan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukum, ketegasan, hubungan kemanusiaan, ketertarikan, serta kesungguhan dalam menjalankan tugas dan kesanggupan berkorban. Berdasarkan data yang diperoleh dari kesepuluh indikator variabel disiplin ini cukup baik.

Dari uraian tentang dimensi-dimensi variabel disiplin yaitu, indikator pekerjaan dan kemampuan memiliki persentase sebesar 74%, indikator teladan pimpinan memiliki persentase sebesar 74%, indikator balas jasa memiliki persentase sebesar 79%, indikator keadilan memiliki persentase sebesar 72%, indikator pengawasan melekat memiliki persentase sebesar 69%, indikator sanksi hukuman memiliki persentase sebesar 66%, indikator ketegasan memiliki persentase sebesar 62%, indikator hubungan kemanusiaan memiliki persentase sebesar 75%, indikator ketaatan memiliki persentase sebesar 79%, indikator kesungguhan dalam menjalankan tugas dan kesanggupan berkorban memiliki persentase sebesar 83%. Dengan total rata-rata nilai sebesar 74%, keadaan ini menunjukkan bahwa disiplin di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka cukup baik.

Kemudian berdasarkan hasil uji statistik pada korelasi sederhana pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka diperoleh t_{hitung} sebesar 5,230. Maka dinyatakan bahwa t_{hitung} dengan derajat kebebasan ($dk = n - 2 = 29$) adalah 2,045 dengan membandingkan kedua nilai tersebut maka dapat diketahui bahwa nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau $5,230 \geq 2,045$ yang berarti hipotesis: "X₂ berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Y" dapat diterima dengan taraf kepercayaan 95%. Artinya disiplin berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka. Berdasarkan koefisien determinasi (R^2) antara disiplin dengan kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka sebesar 48,5%. Hasil pengujian ini memperkuat pernyataan bahwa disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka sebesar 48,5% dan

signifikan. Artinya pencapaian kinerja pegawai adalah sangat dipengaruhi sebesar 48,5% oleh disiplin pegawainya.

Hasibuan (2009:193) menggambarkan, disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap pimpinan selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang pimpinan dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Byars dan Rue, 1997 juga Invancevich, 1992 (dalam Iswanto, 2005:6-61) sepakat bahwa prosedur menangani ketidakpuasan pegawai dapat dipakai untuk memecahkan hal-hal yang berkaitan dengan tindakan indisipliner yang dilakukan oleh pegawai. Salah satu upaya yang dapat dikembangkan oleh organisasi adalah program konseling pegawai. Siagian (2008:303) menguraikan bahwa konteks konseling pegawai adalah pemeliharaan hubungan yang serasi dengan para pegawai, khususnya melalui pemberian bantuan mengatasi berbagai masalah yang mereka hadapi, baik yang sifatnya kedinasan maupun pribadi. Sedangkan dasar pemikiran dari program konseling ini adalah bahwa berbagai masalah yang dihadapi oleh pegawai, termasuk tindakan indisipliner, sangat berpengaruh pada prestasi kerja mereka. Konseling yang berakibat pada peningkatan kemampuan para pegawai untuk hidup "normal" akan menguntungkan berbagai pihak seperti pegawai yang bersangkutan, organisasi yang memperkerjakan mereka, keluarganya dan masyarakat luas.

Konseling yang efektif adalah kegiatan yang melibatkan paling sedikit dua pihak, yaitu pegawai dan konselor, berwujud komunikasi dua arah yang terbuka; membantu pegawai menghadapi dan menyelesaikan masalah; meningkatkan kemampuan organisasi mencapai sasaraannya; memperlakukan pegawai dengan cara yang lebih manusiawi; mengatasi permasalahan pribadi dan organisasional; bersifat konfidensial; serta ditangani oleh tenaga ahli secara profesional (Siagian, 2008:303-304)

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik, akan sulit suatu organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan disiplin yang baik, pegawai sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Pendisiplinan organisasional merupakan tindakan yang diambil untuk merubah perilaku pegawainya demi meningkatkan produktivitasnya. Konsekuensi dari tindakan pendisiplinan yang dilakukan oleh organisasi diantaranya, merupakan sistem peringatan pada pegawai secara keseluruhan; penjatuhan sanksi yang adil dan setimpal bagi pegawai yang melanggar; konsisten, tanpa tebang pilih, serta tidak berat sebelah.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_3) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka

Variabel gaya kepemimpinan yang diterapkan organisasi kepada pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka meliputi dimensi hubungan antara pemimpin dengan bawahan (tingkat kepatuhan bawahan dalam menjalankan pekerjaannya terhadap pemimpinnya), dimensi struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut, dan dimensi kedudukan kekuasaan pemimpin. Berdasarkan

data yang diperoleh dari ketiga dimensi dari variabel gaya kepemimpinan ini cukup baik.

Dari uraian tentang dimensi-dimensi variabel gaya kepemimpinan yaitu, dimensi hubungan antara pemimpin dengan bawahan (tingkat kepatuhan bawahan dalam menjalankan pekerjaannya terhadap pemimpinnya) memiliki persentase sebesar 78%, dimensi struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut memiliki persentase sebesar 74%, serta dimensi kedudukan kekuasaan pemimpin memiliki persentase sebesar 77%. Dengan total rata-rata nilai sebesar 77%, keadaan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka cukup baik.

Kemudian berdasarkan hasil uji statistik pada korelasi sederhana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka diperoleh t_{hitung} sebesar 5,607. Maka dinyatakan bahwa t_{hitung} dengan derajat kebebasan ($dk = n - 2 = 29$) adalah 2,045 dengan membandingkan kedua nilai tersebut maka dapat diketahui bahwa nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau $5,607 \geq 2,045$ yang berarti hipotesis " X_1 berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Y " dapat diterima dengan taraf kepercayaan 95%. Artinya gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka. Berdasarkan koefisien determinasi (R^2) antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka sebesar 52%. Hasil pengujian ini memperkuat pernyataan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka sebesar 52% dan signifikan. Artinya

pencapaian kinerja pegawai adalah sangat dipengaruhi sebesar 52% oleh gaya kepemimpinan pegawainya.

Gibson (1985:343) menyebutkan sekaitan dengan model kontingensi yang dikembangkan oleh Fiedler, kepemimpinan dipandang sebagai suatu hubungan yang didasarkan atas kekuasaan dan pengaruh. Oleh karena itu muncul dua macam pertanyaan: *pertama*, pada tingkat apa situasi menyediakan kekuasaan dan pengaruh yang diperlukan pemimpin agar efektif, dan seberapa menguntungkan faktor-faktor situasi tersebut. *Kedua*, sejauh mana pemimpin dapat memanfaatkan dampak gayanya atas perilaku dan prestasi bawahannya.

Fiedler berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan paling baik diterapkan jika situasi cukup menguntungkan atau agak tidak menguntungkan. Jika seseorang pemimpin agak disukai dan mempunyai sejumlah kekuasaan, dan tugas pekerjaan pegawai agak kabur, maka gaya kepemimpinan yang diperlukan untuk mencapai hasil terbaik haruslah gaya yang berorientasikan hubungan. Sebaliknya, jika situasi sangat menguntungkan atau sangat tidak menguntungkan. Pendekatan yang berorientasi tugas umumnya menghasilkan prestasi yang diharapkan.

Agar dapat meningkatkan produktivitas pegawai melalui gaya kepemimpinan, maka seorang pemimpin yang efektif dapat melakukan sesuatu terhadap situasi yang dihadapinya. Dengan mengubah faktor-faktor situasi tertentu maka pemimpin dapat menghasilkan situasi yang lebih menguntungkan. Faktor faktor situasi tersebut diantaranya, *pertama*, mengubah hubungan pemimpin-anggota antara lain melalui dengan meminta orang-orang tertentu untuk bekerja dalam kelompok lainnya, alih tugaskan bawahan tertentu ke dalam atau keluar unit kerja,

dan bersukarela mengarahkan bawahan yang mengganggu. Kedua, mengubah struktur tugas diantaranya, jika dalam situasi pekerjaan yang kurang terstruktur, bawa masalah dan tugas kepada anggota kelompok, dan ajak mereka bekerja sama dalam tahap perencanaan dan pengambilan keputusan tugas tersebut. Jika ingin bekerja dalam tugas yang sangat terstruktur, langkah yang dapat diambil adalah menguraikan tugas tersebut menjadi tugas-tugas yang lebih kecil yang akan menjadi lebih terstruktur. Ketiga, mengubah kekuasaan posisi melalui cara, meningkatkan kekuasaan posisi dengan menunjukkan pada bawahan siapa yang jadi atasan dengan melaksanakan kekuasaan yang diberikan organisasi, dan pastikan bahwa informasi untuk kelompok tersalur melalui pemimpin. Memperkecil kekuasaan posisi, mengajak bawahan untuk ikut serta dalam fungsi perencanaan dan pengambilan keputusan, dan membiarkan bawahan melaksanakan kekuasaan yang relatif agak besar.

4. Pengaruh Penghargaan (X_1), Disiplin (X_2), Gaya Kepemimpinan (X_3) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka

Hasil uji statistik pada korelasi pengaruh penghargaan, disiplin dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka diperoleh diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 13,233. Maka dinyatakan bahwa F_{tabel} dengan derajat kebebasan 28 ($n - k - 1$) adalah 3,32, dengan membandingkan kedua nilai tersebut maka dapat diketahui bahwa nilai $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ atau $13,233 \geq 3,32$ yang berarti hipotesis " X_1 , X_2 , dan X_3 secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y " dapat diterima dengan taraf kepercayaan 95%. Artinya penghargaan, disiplin, dan gaya

kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka.

Berdasarkan koefisien jalur tersebut diperoleh juga koefisien determinasi (R^2) antara penghargaan, disiplin, dan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka sebesar 0,595. Hasil pengujian ini memperkuat pernyataan bahwa penghargaan, disiplin, dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka sebesar 59,5% dan signifikan.

Berdasarkan tingkat korelasi yang diperoleh pengaruh ketiga variabel ini bila bersama-sama akan meningkat, mengartikan kinerja pegawai akan meningkat apabila penghargaan, disiplin, dan gaya kepemimpinan lebih baik. Hasil yang diperoleh menunjukkan pengaruh penghargaan yang diterapkan di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka mempunyai pengaruh yang tidak begitu kuat bila dibandingkan dengan pengaruh variabel disiplin dan gaya kepemimpinan yang ada.

Penghargaan ekstrinsik yang diciptakan pada awalnya sudah baik namun sebaliknya penghargaan intrinsik harus lebih diperkuat lagi. Dengan memperhatikan aspek keadilan dan faktor objektif akan dapat memengaruhi persepsi subjektif pegawai terhadap distribusi penghargaan. Teori motivasi harapan menyatakan bahwa setiap perilaku mempunyai sesuatu konsekuensi tertentu, apakah penghargaan atau hukuman. Dengan kata lain, pegawai berkeyakinan bahwa apabila ia berperilaku dengan cara tertentu, ia akan memperoleh hasil tertentu. Setiap perolehan mempunyai valensi atau nilai bagi pegawai yang bersangkutan. Perolehan seperti upah, promosi, pekerjaan yang

lebih baik, teguran, hukuman, atau alih tugas ke unit kerja lain mempunyai nilai yang berbeda bagi orang yang berbeda. Hal ini terjadi karena setiap orang mempunyai kebutuhan dan persepsi yang berbeda. Dalam hal ini pimpinan harus arif dalam mempertimbangkan penghargaan dan hukuman mana yang akan dipakai, seorang pemimpin harus arif mempertimbangkan perbedaan individual. Jika penghargaan bernilai digunakan untuk memotivasi, pegawai akan mengerahkan upaya untuk mencapai tingkat prestasi yang tinggi (Gibson, 1985:183).

Dalam konteks pendisiplinan yang benar, pegawai diberitahu perilaku yang tidak diterima dan diberitahu perbaikan yang harus dilakukan jika mereka masih ingin tetap bekerja dengan organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian disiplin yang benar merupakan bentuk pendisiplinan yang menekankan pada peningkatan perilaku pegawai. Pimpinan harus tahu bahwa tindakan disiplin dapat menjadi kekuatan positif jika diterapkan secara bertanggung jawab dan seimbang. Organisasi akan memperoleh keuntungan dari pengembangan dan implementasi kebijakan pendisiplinan yang efektif. Tindakan pendisiplinan juga dapat membantu pegawai menjadi lebih produktif sehingga menguntungkan karyawan yang bersangkutan dalam jangka panjang.

Sopiah (2008:116) menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pemimpin mencakup kepribadian, pengalaman masa lampau dan harapan dari pemimpin, harapan dan perilaku atasan, karakteristik, harapan dan perilaku bawahan, persyaratan tugas, kultur, kebijaksanaan organisasi dan harapan serta perilaku rekan. Pada gilirannya faktor-faktor ini juga memengaruhi pemimpin. Proses pengaruh tersebut bersifat timbal balik antara pimpinan dan

anggota kelompok, saling memengaruhi hingga memengaruhi efektivitas kelompok secara keseluruhan

Pola kepemimpinan mencerminkan model kepemimpinan yang diterapkan dalam mengelola pegawai. Tak dipungkiri, ada sekelompok pemimpin menerapkan kepemimpinan yang berorientasi tugas. Pada golongan ini, aspek-aspek individual pegawai kurang mendapatkan perhatian. Pola ini menekankan, apaun yang dilakukan pegawai dan bagaimanapun kondisi yang terjadi pada pegawai tidak menjadi masalah. Asalkan tugas dapat diselesaikan. Pola kepemimpinan demikian dapat berpengaruh pada penciptaan lingkungan kerja yang kurang baik bagi pegawai. Akibatnya ada perasaan tertekan, lingkungan kerja yang tercipta penuh ketakutan mengarah ke frustrasi. Jika ini berlangsung lama, maka yang terjadi adalah tingkal absensi pegawai tinggi, permintaan pindah antar unit kerja, dan sebagainya.

Pada sekelompok pemimpin lainnya menerapkan pola kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antara pemimpin-bawahan. Pemimpin memusatkan perhatiannya pada kegiatan dan masalah kemanusiaan yang dihadapi, baik bagi dirinya maupun bagi bawahannya. Kepemimpinan pada golongan ini lebih populis dibandingkan pola di atas, karena dipandang memperhatikan masalah-masalah riil yang dihadapi pegawai. Namun akibatnya, lingkungan kerja dapat mengarah pada budaya gosip, dan mengesampingkan penyelesaian tugas dan standar kinerja. Artinya dengan melihat dari uraian di atas maka dengan kemampuan dan menggabungkan kedua pola kepemimpinan, dalam banyak hal terbukti lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja pegawai.

Besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan variabel disiplin yang merupakan cerminan dari budaya birokrasi UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka dalam mengupayakan terjadinya peningkatan kinerja pegawai dalam peningkatan kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dan kerjasama sehingga pada gilirannya akan berdampak terhadap keberhasilan organisasi sesuai dengan misi organisasi yaitu meningkatkan Sumber daya manusia (SDM) aparatur dibidang perpajakan, Pengelolaan keuangan dan Asset daerah dan meningkatkan pelayanan publik dibidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan asset daerah.

Universitas Terbuka

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, observasi, analisis data serta temuan dan pembahasan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik dengan t_{hitung} sebesar 3,183 berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka. Artinya penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik dapat dipergunakan untuk menarik, memotivasi serta mempertahankan pegawai dan calon pegawai.
- 2) Variabel disiplin dengan t_{hitung} sebesar 5,230 berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka. Artinya disiplin organisasional merupakan tindakan yang diambil untuk mengubah perilaku pegawainya demi meningkatkan produktivitas.
- 3) Berdasarkan uji statistik korelasi sederhana, variabel gaya kepemimpinan dengan t_{hitung} sebesar 5,607 berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka. Artinya untuk dapat meningkatkan produktivitas pegawai melalui gaya kepemimpinan, seorang pemimpin harus dapat melakukan sesuatu terhadap situasi yang dihadapinya. Dengan mengubah faktor-faktor situasi tertentu maka pemimpin dapat menghasilkan situasi yang lebih menguntungkan.

- 4) Hasil uji statistik korelasi sederhana secara simultan diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 13,233 hal ini menunjukkan bahwa variabel penghargaan, variabel disiplin, dan variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka. Artinya berdasarkan tingkat korelasi yang diperoleh, pengaruh ketiga variabel ini bila bersama-sama akan meningkat, yang mengartikan kinerja pegawai akan meningkat apabila penghargaan, disiplin, dan gaya kepemimpinan lebih baik.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dikemukakan diatas maka disampaikan pendapat berupa saran yang dapat dijadikan masukan. Implikasi praktis, penelitian ini menyarankan.

- i. Dalam upaya peningkatan kinerja pegawai, pemberian penghargaan akan dikatakan efektif jika karyawan melihat langsung hubungan antara kinerja dan pencapaian penghargaan yang diinginkan. Sistem penghargaan dalam memotivasi perilaku, pegawai harus percaya bahwa sistem berjalan dengan adil. Artinya, input seperti faktor pendidikan, keahlian, senioritas, status sosial dan tingkat usaha harus terkait dengan penghargaan dengan cara yang sama untuk seluruh individu dalam organisasi. Secara lebih sempurna lagi agar sistem penghargaan yang dirancang untuk tujuan atau kepentingan kedua belah pihak dapat memotivasi, dapat menciptakan semangat kerja dan rasa puas, serta dirasakan adil oleh pegawai maka hendaknya sistem penghargaan yang akan didistribusikan harus mengacu pada aspek pencapaian prestasi dan simbol-simbol status.

2. Semua organisasi mempunyai standar perilaku yang harus dilakukan dalam hubungannya dengan pekerjaan, baik secara tertulis maupun tidak, dan menginginkan para pegawai untuk mematuhiya sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas. Pendisiplinan pegawai dan prosedur menangani keluhan pegawai digunakan oleh organisasi untuk memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan pelanggaran peraturan kerja organisasional atau masalah kinerja yang kurang baik. Untuk dapat berkompetisi secara efektif, organisasi harus mengambil langkah-langkah untuk menjamin bahwa mereka yang berkinerja bagus diberi motivasi agar tetap bertahan bekerja bersama-sama dengan organisasi, sedangkan mereka yang memiliki kinerja rendah didorong untuk dapat meningkatkan kinerjanya.
3. Gaya kepemimpinan,. Seorang pemimpin dituntut untuk dapat melihat faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pemimpin yang mencakup kepribadian, pengalaman masa lampau dan harapan dari pemimpin, harapan dan perilaku atasan, karakteristik, harapan dan perilaku bawahan, persyaratan tugas, kultur, kebijaksanaan organisasi dan harapan serta perilaku rekan.
4. Perlunya dilakukan pengembangan sumber daya pegawai UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka dalam peningkatan kompetensi pegawai dengan mengikut sertakan dalam pelatihan-pelatihan atau pendidikan formal maupun nonformal di luar daerah yang lebih maju sehingga pegawai mempunyai kompetensi lebih dalam pelaksanaan pelayanan.

Implikasi teoritis, penelitian ini menyarankan.

1. Secara teoritis, penelitian ini menegaskan keberadaan variabel-variabel penghargaan, disiplin, dan gaya kepemimpinan dalam pengaruhnya dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini memberikan dukungan sepenuhnya terhadap pengembangan penghargaan, disiplin, dan gaya kepemimpinan yang dikembangkan terutama oleh Hasibuan, Gibson, Thoha, Schuster, Byars dan Rue, Mathis dan Jackson, serta Miner.
2. Perlu dilakukan penelitian yang berkaitan dengan besarnya pengaruh lingkungan eksternal (lingkungan politik, lingkungan sosial, dan lingkungan ekonomi) terhadap kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja organisasi dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan.
3. Perlu dilakukan penelitian dengan sampel yang lebih besar dan meliputi wilayah kerja yang lebih luas, dengan melibatkan UPT yang ada di provinsi kepulauan Bangka Belitung yang berada di bawah Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung serta melibatkan variabel-variabel lain yang terkait dengan peningkatan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Adair, John. (2008). *Kepemimpinan yang Memotivasi: Aturan "Lima Puluh-Lima Puluh" dan Delapan Prinsip Utama Untuk Memotivasi*. Cetakan Kesatu. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Cetakan Ke-13. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gibson, James, L. Ivancevich, John, M. Donnelly, Jr, James, H. (1985). *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Cetakan keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Semarang.
- Harun, Rochajat. (2008). *Komunikasi Organisasi*. Cetakan Kesatu. Mandar Maju: Bandung.
- Hariandja, Effendi, Tua, Marihot. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Cetakan Kelima. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan. S. P. Malayu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ketigabelas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Istijanto. (2005). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Iswanto, Yun. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Kerlinger. (2006). *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Lefton, Robert, E. Buzzota, Victor, R. (2005). *Leadership Through People Skills*. Cetakan Kesatu. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Cetakan Kesatu. Yogyakarta: STIM YPKN.
- Mathis, Robert, L. Jackson, John, H. (2006). *Human Resource Management ; Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kespuluh. Jakarta: Salemba Empat.
- Matondang. M. H. (2008). *Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Cetakan kesatu. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Moeheriono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Cetakan Kesatu. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari. (2003). *Metode Penelitian Sosial*. Cetakan Ke-10. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Notoadmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keempat. Jakarta: Pt. Rineka Cipta.
- Pabundu, Moh, Tika. (2008). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan kedua. Jakarta: Pt. Bumi Aksara.
- Pasolong, Harbani. (2008). *Kepemimpinan Birokrasi*. Edisi Ke-1. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan. (2009). *Dasar-Dasar Statistika*. Edisi Ke-7. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen, P. Judge, A, Timothy. (2008). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Edisi Keduabelas. Jakarta: Salemba Empat.

- Rustomji.M.K. Sapre.S.A. (1990). *Manajemen Mutakhir*. Cetakan pertama. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo dan Institut Pendidikan dan Pembinaan Manajemen(IPPM).
- Sedarmayanti. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia.: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan Ketiga. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian. P. Sondang. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keenambelas. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Cetakan Kesatu. Jakarta: Rineka Cipta.
- Singarimbun, M. Effendi, Sopian. (1989). *Metode Penelitian Survei*. Edisi Revisi. Yogyakarta: PT Pustaka LP3ES Indonesia.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Cetakan Kesatu. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Cetakan Kesatu. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. (2004). Cetakan Ketujuh. Bandung: Alfabeta, CV.
- _____. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Cetakan Kedelapan. Bandung: Alfabeta, CV.
- Sulistiyani, Teguh, Ambar. Rosidah. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Cetakan Kesatu. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Thoha, Miftah. (2009). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Edisi pertama. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Tjandra, W. Riawan. Kurniawan, Agung. Estiningsih, Muji. Hilah, Eko. (2005). *Peningkatan Kapasitas Pemerintah Daerah dalam Pelayanan Publik*. Cetakan Kesatu. Yogyakarta: Pembaruan.
- Winardi. (2009). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Kencana.
- Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Cetakan Kesatu. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Peraturan Perundang-Undangan

- PP Nomor 53 Tahun 2010 *Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil*.
- PP Nomor 69 Tahun 2010 *Tentang Tata Cara Pemberian dan Pemanfaatan Insentif Pemungutan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/M.PAN/5/2007 *Tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah*.

Sumber Lain

- Akyuwen, Roberto. (2010). *Reformasi Birokrasi dan Penegakan Disiplin PNS di Kementerian Keuangan: Kasus Makelar Pajak!*. Diunduh 13 April 2011, dari situs <http://www.robertoakyuwen.blogspot.com>
- Antoni. (Tanpa tahun). *Gaya Kepemimpinan dan Produktivitas Kerja*. Jurnal Ilmiah Psyhce. Diunduh 14 April 2011 dari situs <http://www.endang965.wordpress.com>

- Boediono. (2010/22/11). *Wapres: Reformasi Birokrasi Tak Akan Selesai Dalam Waktu 5 Tahun*, dalam Suara Media Online. Diunduh 05 April 2011, dari situs <http://www.suaramedia.com>
- Cokroaminoto. (2007). *Imbalan Dalam Pekerjaan: Imbalan Sebagai Bentuk Pengukuhan*. Diunduh 08 April 2011, dari situs <http://www.cokroaminoto.com>
- Effendi, Sofian. (2006). *Reformasi Aparatur Negara Untuk Melaksanakan Tata Pemerintahan Yang Baik*. Makalah disampaikan pada Seminar Nasional AIPI "Reformasi Birokrasi dan Pemberantasan Korupsi di Indonesia " di Medan, 3-4 Mei 2006.
- Hardian. (2010). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*. Tesis Program Studi Magister Administrasi Publik UT. Jakarta.
- Herman. (2004). *Kinerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Riau*. Tesis Program Studi Magister Administrasi Publik UGM. Yogyakarta.
- Immami, Oskan, Firhan. (2010). *Pengaruh Perilaku dan Pelaksanaan Norma Terhadap Kinerja Pegawai di UPT DPPKAD Wilayah Kabupaten Bangka Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*. Tesis Program Studi Magister Administrasi Publik UT. Jakarta.
- Kwik Kian Gie. (2003). *Reformasi Birokrasi Dalam Mengefektifkan Kinerja Pegawai Pemerintahan*. Makalah disampaikan dalam Workshop Gerakan Pemberantasan Korupsi di Jakarta, Selasa, 5 Agustus 2003.