40416.pdf

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

PENGARUH MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, MOTIVASI KERJA DAN PERSEPSI TENTANG LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN SINTANG

UNIVERSITAS TERBUKA

TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik

Disusun Oleh:

MAMAN KUSMANA
NIM: 014942503

PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2010

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40416.pdf

ABSTRAK

Pengaruh Model Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja dan Persepsi Tentang Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang

Maman Kusmana
Universitas Terbuka
mamankusmana@ymail.com

Kata Kunci : kinerja pegawai, model kepemimpinan situasional, motivasi kerja persepsi tentang lingkungan kerja

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap: (1) kinerja pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang; (2) pengaruh model kepemimpinan situasional, motivasi kerja, dan persepsi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

Penelitian ini merupakan penelitian *ex-post facto* bersifat korelasional. Subjek penelitian adalah pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Pengumpulan data kinerja pegawai menggunakan pedoman penilaian dengan 4 alternatif jawaban, sedangkan pengumpulan data model kepemimpinan situasional, motivasi kerja, dan persepsi terhadap lingkungan menggunakan angket model skala Likert dengan 4 sikap. Validasi instrumen dilakukan dengan validitas isi dan validitas konstruk. Perhitungan reliabilitas instrumen kinerja pegawai, model kepemimpinan situasional, motivasi kerja, dan persepsi lingkungan kerja menggunakan teknik *Alpha Cronbach.* Indeks/koefisien reliabilitas instrumen kinerja pegawai sebesar 0,901; model kepemimpinan situasional sebesar 0,717; motivasi kerja sebesar 0,874 ; dan persepsi lingkungan kerja sebesar 0,893. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, analisis korelasi parsial, dan analisis regresi ganda.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang berada pada kategori baik (rerata = 41,89 dari skor maksimum yang mungkin 60); model kepemimpinan situasional pada kategori efektif (rerata = 39,13 dari skor maksimum yang mungkin 60); motivasi kerja pada kategori tinggi (rerata = 41,55 dari skor maksimum yang mungkin 60); dan persepsi lingkungan kerja pada kategori baik (rerata = 41,42 dari skor maksimum yang mungkin 60). Hasil analisis korelasi parsial menunjukkan: (1) terdapat hubungan positif antara model kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai dengan $r_{1y\text{-}2,3}$ sebesar 0,354 ($t = 2,209$; $p<0,05$); (2) terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai dengan $r_{2y\text{-}1,3}$ sebesar 0,567 ($t = 4,013$; $p < 0,05$) dan (3) terdapat hubungan positif antara

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

persepsi lingkungan kerja dengan kinerja pegawai dengan $r_{3y\text{-}1,2}$ sebesar 0,346 (t= 2,150 ; p<0,05). Hasil analisis regresi ganda menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama model kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan persepsi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan koefisien korelasi R = 0,898 (F = 47,199; p < 0,01); dan sumbangan efektif 80,6%.

UNIVERSITAS TERBUKA

40416.pdf

ABSTRACT

Influence of the Situational Leadership Style, The Job Motivation and the Perception of the Job Environment toward the Staff Performance at Departement Education Regent Residence Sintang.

Maman Kusmana
Universitas Terbuka
mamankusmana@ymail.com

Key words : Staff Performance, situational leadership style, job motivation, perception of the job environment

This study aims to reveal: (1) staffs performance at Departement Education Regent Residence Sintang; (2) relationship between the situational leadership style, the job motivation and the perception of the job environment with their performance at Departement Education Regent Residence Sintang.

This study was a correlational ex-post facto study. The subjects were all Staffs at Departement Education Regent Residence Sintang. The data on staffs performance,were collected using an observation sheet with four options, whereas the situational leadership style, the job motivation and the perception of the job environment, were collected using a questionnaire employing the Likert-scale model with four attitudes. The validity of the instruments was assessed in terms of the content validity and construct validity. The reliability of the instrument for staffs performance, the situational leadership style, the job motivation, and the perception of the job environment was assessed using Cronbach's Alpha technique. The reliability index or coefficient of the instrument for environment on their performance was 0.901; the situational leadership style was 0.717; the job motivation was 0.874 ; and the perception of the job environment was 0.893.The data were analyzed using the descriptive analysis, partial correlation analysis, and multiple regression analysis.

The results of the descriptive analysis show that the staffs performance at at Departement Education Regent Residence Sintang is in the good category (with a mean of 41.89 from the possible maximum score of 60)); the situational leadership style is in the effective category (with a mean of 39.13 from the possible maximum score of 60; the job motivation is in the high category (with a mean of 41.55 from the possible maximum score of 60); and perception of the job environment perception of the job environment is in the good category (with a mean of 41.42 from the possible maximum score of 60). The results of the partial correlation analysis show that: (1) there is relationship the situational leadership style with their performance with $r_{1y\text{-}2,3} = 0.354$ *(*$t = 2.209$; $p<0.05$*);*

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

(2) there is relationship the job motivation with their performance with $r_{2y\text{-}1,3}$ = 0.567 (t = 4.013; p < 0.05); and (3) there is relationship the perception of the job environment with their performance with $r_{3y\text{-}1,2}$ = 0.346 (t = 2.150 ; p<0,05). The result of the multiple regession analysis shows that there are influence of collectively on the situational leadership style, the job motivation and the perception of the job environment towards their performance with a correlation coefficient R = 0.898 (F = 47.199; p < 0.01); and an effective contribution of 80.6%.

UNIVERSITAS TERBUKA

40416.pdf

LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

Judul TAPM	:	Pengaruh Model Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja Dan Persepsi Tentang Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang
N a m a	:	MAMAN KUSMANA
NIM	:	014942503
Program Studi	:	Magister Administrasi Publik
Hari/Tanggal	:	.....

Menyetujui :

Pembimbing I,	Pembimbing II,
Prof. Dr. H. Marzuki, SH, M.Ed, MA	**Suciati, M.Sc. Ph.D**
NIP. 130 539 856	NIP. 19520213 198503 2 001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/ Program Magister Administrasi Publik	Direktur Program Pascasarjana
Dra. Susanti, M.Si	**Prof. Dr. Udin S. Winata Putra, MA**
NIP. 19671214 199303 2 002	NIP. 19451007 197302 1 001

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40416.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama	:	MAMAN KUSMANA
NIM	:	014942503
Program Studi	:	Magister Administrasi Publik
Judul TAPM	:	Pengaruh Model Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja Dan Persepsi Tentang Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal	:	Sabtu , 5 Juni 2010
W a k t u	:	08.30 – 10.30 Wiba

Dan telah dinyatakan **LULUS**

Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji :
Prof. Dr. Udin S. Winata Putra, MA .....

Penguji Ahli :
Prof. Dr. HM. Aries Djaenuri, MA .....

Pembimbing I :
Prof. Dr. H. Marzuki, SH, M.Ed, MA .....

Pembimbing II :
Suciati, M.Sc. Ph.D .....

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40416.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul "Pengaruh Model Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja dan Persepsi Tentang Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang" adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan
adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia
menerima sanksi akademik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Pontianak, Juni 2010
Yang Menyatakan

MAMAN KUSMANA
NIM. 014942503

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur senantiasa penulis panjatkan ke hadirat Allah S.W.T. atar rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini yang berjudul Pengaruh Model Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja, dan Persepsi Tentang Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. TAPM ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam mendapatkan gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih mendalam dan penghargaan yang tinggi kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan selama penyusunan TAPM ini, khususnya kepada:

1. Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed, Ph.D. selaku Rektor Universitas Terbuka
2. Prof. Dr. Udin S. Winataputra, MA, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
3. Dra. Susanti, M.Si., selaku Ketua Program Magister Administrasi Publik.
4. Prof. Dr. H. Marzuki, SH, M.Ed, MA., selaku dosen pembimbing pertama, dengan penuh kesabaran dan ketulusan hati telah banyak membantu, memberi arahan, bimbingan dan dorongan sampai TAPM ini terselesaikan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5. Suciati, M.Sc. Ph.D., selaku dosen pembimbing kedua, dengan penuh kesabaran dan ketulusan hati telah banyak membantu, memberi arahan, bimbingan dan dorongan sampai TAPM ini terselesaikan.
6. Ir. Edward Zubir, MM selaku Kepala UPBJJ-UT Pontianak Kalimantan Barat, yang telah banyak membantu memberikan bimbingan dan arahan.
7. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, yang telah memberi izin dalam pelaksanaan penelitian di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.
8. Pembimbing tutorial baik tutorial elektronik maupun tutorial tatap muka, serta seluruh staf tata usaha di PPs UT Pusat, UPBJJ UT Pontianak yang telah memberikan bantuan dalam rangka penyelesaian studi.
9. Kepala Seksi/ Kepala Sub Bagian dan staf pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yang telah membantu dalam rangka pengumpulan data penelitian.
10. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Kelompok Belajar Sintang 2007.2, tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberi dukungan moral sehingga penulis dapat menyelesaikan TAPM ini.
11. Istri dan anak-anakku, serta orang tua yang telah banyak memberikan motivasi untuk penyusunan TAPM ini.

Tidak ada sesuatu yang dapat penulis sampaikan kecuali hanya doa sebagai ucapan terima kasih. Semoga amal baik Bapak dan Ibu serta Saudara-

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

saudara mendapat imbalan dari Allah SWT. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan TAPM ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu segala bentuk kritik, tegur sapa kepada perbaikan penyusunan TAPM ini sangat penulis harapkan. Semoga penulisan TAPM ini dapat bermanfaat.

Sintang, Juni 2010

Penulis

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40416.pdf

DAFTAR ISI

ABSTRAK i

ABSTRACT iii

LEMBAR PERSETUJUAN v

LEMBAR PENGESAHAN vi

LEMBAR PERNYATAAN vi

KATA PENGANTAR ix

DAFTAR ISI xi

DAFTAR TABEL xvi

DAFTAR GAMBAR xviii

DAFTAR LAMPIRAN xix

BAB I PENDAHULUAN 1

A. Latar belakang masalah 1

B. Perumusan masalah 8

C. Tujuan penelitian 9

D. Kegunaan penelitian 10

1. Kegunaan praktis 10

2. Kegunaan teoritis 11

BAB II TINJAUAN PUSTAKA 12

A. Kajian teori 12

1. Kinerja pegawai 12

a. Pengertian kinerja 12

b. Pengertian pegawai 17

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40416.pdf

c. Standar kinerja..... 18
d. Pengukuran kinerja..... 21
2. Model kepemimpinan situasional..... 25
a. Definisi kepemimpinan..... 25
b. Teori kepemimpinan..... 32
c. Model kepemimpinan situasional..... 35
3. Motivasi kerja..... 44
a. Pengertian motivasi..... 44
b. Teori motivasi..... 47
4. Persepsi lingkungan kerja..... 57
a. Pengertian persepsi..... 57
b. Lingkungan kerja..... 59
B. Kerangka Berpikir..... 68
1. Pengaruh model kepemimpinan situasional terhadap Kinerja Pegawai..... 68
a. Hubungan gaya kepemimpinan memerintah/*telling* dengan kinerja pegawai ... 70
b. Hubungan gaya kepemimpinan menawarkan/*selling* dengan kinerja pegawai 71
c. Hubungan gaya kepemimpinan melibatkan/*participating* dengan kinerja pegawai ... 72
d. Hubungan gaya kepemimpinan melimpahkan/ *delegating* dengan kinerja pegawai ... 73
2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai 74
3. Pengaruh persepsi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai..... 75
4. Model kerangka konseptual..... 76
C. Definisi konsep dan operasional operasional..... 78
1. Definisi konsep..... 78
2. Definisi operasional variabel dan indikator-indikatornya..... 79
D. Hipotesis..... 83

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40416.pdf

BAB III METODE PENELITIAN..... 84

A. Desain penelitian..... 84

B. Tempat dan waktu penelitian..... 84

C. Populasi penelitian..... 85

D. Instrumen penelitian..... 85

E. Prosedur pengumpulan data..... 86

1. Uji coba instrumen..... 89

2. Validitas instrumen..... 89

3. Reliabilitas instrumen..... 91

F. Metode analisis data..... 93

1. Deskripsi data..... 93

2. Analisis data..... 98

3. Persyaratan analisis..... 99

a. Uji normalitas data..... 99

b. Uji linieritas hubungan..... 100

c. Uji multikolinieritas..... 100

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN..... 102

A. Deskripsi responden penelitian..... 102

B. Deskripsi data hasil penelitian..... 104

1. Deskripsi data variabel kinerja pegawai..... 104

2. Deskripsi data dimensi variabel kinerja pegawai... 106

3. Deskripsi data variabel model kepemimpinan situasional... 112

4. Deskripsi data dimensi variabel model kepemimpinan situasional..... 115

5. Deskripsi data variabel motivasi kerja..... 124

6. Deskripsi data dimensi variabel motivasi kerja..... 127

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40416.pdf

7. Deskripsi data variabel persepsi lingkungan kerja 132
8. Deskripsi data dimensi variabel persepsi lingkungan kerja 135

C. Persyaratan analisis..... 138
1. Uji normalitas..... 139
2. Uji linieritas hubungan..... 140
3. Uji multikolinieritas..... 142

D. Analisis data penelitian..... 143
1. Analisis korelasi parsial..... 144
a. Analisis korelasi parsial antara sub variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai 144
b. Analisis korelasi parsial antara variabel model kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan persepsi tentang lingkungan kerja dengan kinerja pegawai..... 146
2. Analisis regresi ganda..... 147

E. Pengujian hipotesis 151
1. Pengujian hipotesis pertama..... 151
2. Pengujian hipotesis kedua..... 152
3. Pengujian hipotesis ketiga..... 153
4. Pengujian hipotesis keempat..... 154
5. Pengujian hipotesis kelima..... 155
6. Pengujian hipotesis keenam..... 155
7. Pengujian hipotesis ketujuh..... 156
8. Pengujian hipotesis kedelapan..... 157

F. Pembahasan hasil penelitian..... 158
1. Pertanyaan penelitian..... 158
a. Kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang 158

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40416.pdf

b. Faktor pendukung kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang..... 162

2. Hipotesis penelitian 175

a. Hubungan antara gaya kepemimpinan memerintah / *telling* dengan kinerja pegawai 175

b. Hubungan antara gaya kepemimpinan menawarkan / *selling* dengan kinerja pegawai 176

c. Hubungan antara gaya kepemimpinan melibatkan / *participating* dengan kinerja pegawai 178

d. Hubungan antara gaya kepemimpinan melimpahkan / *delegating* dengan kinerja pegawai 179

e. Pengaruh model kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai 181

f. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai 183

g. Pengaruh persepsi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai 185

h. Pengaruh model kepemimpinan situasional, motivasi kerja, dan persepsi lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai 186

BAB V SIMPULAN DAN SARAN..... 190

A. Simpulan..... 190

B. Implikasi penelitian..... 191

C. Keterbatasan penelitian..... 194

D. Saran-saran..... 195

DAFTAR PUSTAKA..... 199

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40416.pdf

DAFTAR TABEL

Tabel	2. 1	Operasional variabel dan indikator	79
Tabel	3. 1	Kisi-kisi instrumen.....	86
Tabel	3. 2	Metode dan teknik pengumpulan data.....	87
Tabel	3. 3	Hasil analisis butir instrumen.....	91
Tabel	3. 4	Koefisien reliabilitas instrumen variabel penelitian.....	92
Tabel	4. 1	Data responden berdasarkan usia.....	102
Tabel	4. 2	Data responden berdasarkan masa kerja	103
Tabel	4. 3	Data responden berdasarkan pendidikan terakhir	103
Tabel	4. 4	Data responden berdasarkan kepangkatan.....	104
Tabel	4. 5	Distribusi frekuensi perolehan skor kinerja pegawai.....	83
Tabel	4. 6	Distribusi frekuensi perolehan skor kecenderungan kinerja pegawai.....	106
Tabel	4. 7	Distribusi frekuensi perolehan skor model kepemimpinan situasional	112
Tabel	4. 8	Distribusi frekuensi perolehan skor kecenderungan model kepemimpinan situasional.....	113
Tabel	4. 9	Distribusi frekuensi perolehan skor motivasi kerja	124
Tabel	4. 10	Distribusi frekuensi perolehan skor kecenderungan motivasi kerja	125
Tabel	4. 11	Distribusi frekuensi perolehan skor persepsi lingkungan kerja.....	132
Tabel	4. 12	Distribusi frekuensi perolehan skor kecenderungan persepsi lingkungan kerja.....	133
Tabel	4. 13	Ringkasan hasil uji normalitas data.....	139
Tabel	4. 14	Rangkuman hasil uji linieritas	141
Tabel	4. 15	Rangkuman hasil uji multikolinieritas.....	143

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40416.pdf

Tabel	4. 16	Rangkuman hasil analisis korelasi parsial gaya-gaya kepemimpinan dengan kinerja	145
	4. 17	Rangkuman hasil analisis korelasi parsial variabel model kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan persepsi tentang lingkungan kerja dengan kinerja pegawai.....	146
Tabel	4. 18	Rangkuman hasil analisis regresi ganda.....	148
Tabel	4. 19	Koefisien regresi variabel bebas terhadap variabel terikat.....	149

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40416.pdf

DAFTAR GAMBAR

Gambar	1. 1	Model kepemimpinan situasional Hersey & Blanchard	39
Gambar	2. 1	Alur kerangka konseptual.....	77
Gambar	4. 1	Histogram perolehan skor kinerja pegawai.....	84
Gambar	4. 2	Histogram perolehan skor model kepemimpinan situasional.....	90
Gambar	4. 3	Histogram perolehan skor motivasi kerja.....	125
Gambar	4. 4	Histogram perolehan skor persepsi lingkungan kerja...	107
Gambar	4. 5	Rangkuman hasil korelasi parsial dan regresi ganda ...	150

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40416.pdf

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	1	Instrumen penelitian.....	202
Lampiran	2	Uji persyaratan analisis.....	214
Lampiran	3	Analisis deskriptif.....	219
Lampiran	4	Analisis korelasi parsial.....	201
Lampiran	5	Analisis regresi ganda.....	247
Lampiran	6	Perhitungan karegori data penelitian.....	257
Lampiran	7	Analisis validitas butir instrumen.....	264
Lampiran	8	Analisis reliabilitas instrumen.....	272
Lampiran	9	Surat ijin penelitian	277
Lampiran	10	Biodata	279

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pemerintah yang memiliki kewenangan dan otoritas dalam pengelolaan dan penyelenggaraan negara merupakan institusi yang dibentuk dalam rangka memberikan pelayanan yang maksimal dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan kepada kepada rakyatnya. Pengelolaan dalam instansi pemerintahan tersebut secara umum berkaitan dengan administrasi internal yang melayani kepentingan organisasi serta memberikan layanan administrasi yang maksimal bagi masyarakat yang membutuhkan. Untuk itu diperlukan aparatur pemerintahan atau pegawai yang memiliki dedikasi tinggi untuk mengelola organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Salah satu instansi pemerintahan di Kabupaten Sintang adalah Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yang memiliki kewenangan mengelola berbagai pelayanan di bidang pendidikan. Berdasarkan Peraturan Bupati Sintang nomor 34 tahun 2008 tanggal 1 September 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang memiliki tugas pokok untuk melaksanakan sebagian kewenangan otonomi daerah di bidang pendidikan, dan mempunyai fungsi sebagai berikut :

1) perumusan kebijakan teknis di bidang pendidikan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2) perencanaan dan pelaksanaan pembinaan penyelenggaraan pendidikan pra sekolah, pendidikan dasar, pendidikan menengah, pendidikan non formal dan informal
3) perencanaan dan pelaksanaan pengadaan, pendistribusian pendayagunaan dan perawatan prasarana dan sarana termasuk pembangunan infrastruktur pendidikan
4) perencanaan pengadaan dan pengembangan tenga pendidik dan tenaga kependidikan
5) pengembangan standar isi dan standar kompetensi lulusan kurikulum nasional
6) penyusunan , penetapan dan mengembangan standar isi dan standar kompetensi kurikulum muatan local
7) penetapan kebijakan pelaksanaan penerimaan siswa
8) pengkordinasian dan melaksanakan evaluasi pelaksanaan ujian akhir nasional dan ujian akhir sekolah
9) pembinaan dan penilaian personil pendidik dan tenaga kependidikan
10) pengusulan kelembagaan unit sekolah baru negeri ke Bupati
11) pemberian perijinan pendidikan swasta dan kursus-kursus
12) pengembangan dan melesatrikan seni dan budaya daerah di kalangan pelajar
13) penyelenggaraan dan pembinaan kegiatan olahraga prestasi bagi pelajar
14) pelaksanaan kordinasi terhadap perguruan tinggi
15) penyusunan dan pelaksanaan rencana strategis dan rencana kerja tahunan di bidang pendidikan
16) pembinaan UPTD di bidang pendidikan
17) pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan , ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, humas dan arsip dinas pendidikan
18) pelaksanaan standar pelayanan minimal di bidang pendidikan
19) pelaksanaan evaluasi dan laporan pelaksanaan tugas dan fungsi
20) penyusunan laporan akuntabilitas kerja instansi pemerintah dibidang pendidikan
21) penyusunan penetapan kinerja dibidang pendidikan
22) penyusunan analisa jabatan
23) penyusunan pengawasan melekat
24) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan tugas pokok dan fungsi tersebut di atas dan seiiring dengan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang prima oleh sebuah instansi pemerintahan, maka Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang terus mengalami perkembangan dan perubahan-perubahan karena berbagai tantangan yang dihadapi baik yang berasal dari dalam organisasi sendiri maupun yang berasal dari luar organisasi.

Tantangan yang menyebabkan perubahan dari dalam diri organisasi, misalnya: volume pekerjaan yang bertambah banyak, adanya perubahan tujuan, dinamika mutasi kepegawaian, tingkat keterampilan, sikap, serta perilaku pegawai. Sedangkan penyebab perubahan dari luar atau lingkungan organisasi misalnya : adanya peraturan baru, perubahan kebijaksanaan dari organisasi vertikal yang lebih tinggi serta perubahan terhadap selera masyarakat.

Untuk menghadapi berbagai tantangan dan perubahan tersebut diperlukan adanya pengelolaan terutama sumber daya manusia agar organisasi tetap eksis dan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Organisasi yang didukung oleh sumber daya manusia (pegawai) yang mampu dan mau bekerja keras sesuai dengan bidangnya masing-masing serta loyal pada tempat dimana ia bekerja akan dapat meningkatkan keberhasilan suatu organisasi. Pegawai merupakan sumber daya manusia yang berpotensi dan dapat berfungsi nyata secara fisik maupun non fisik

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

untuk mewujudkan eksistensi organisasi yang akan berpengaruh terhadap efektifitas sutau pekerjaan. Dengan demikian pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang merupakan faktor utama dalam penyelenggaraan suatu organisasi pemerintah. Sarana /prasarana , pendanaan, perangkat peraturan akan menjadi tidak produktif tandap didukung pegawai yang cakap dan berdedikasi tinggi.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang paling dominan dan menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, dalam mengelola perlu menggunakan pendekatan yang bersifat multidimensional yang dapat mencakup berbagai aspek seperti politik, ekonomi, sosial, budaya, keamanan serta teknologi dan administrasi. Lebih dari itu, pada sisi lain masih banyak tantangan yang dihadapi manajemen dalam upaya menciptakan organisasi yang efektif dan efesien.

Pada masa era globalisasi, tuntutan akan kemampuan dan kompetensi diri sudah merupakan hal yang wajar dan harus dilakukan sebagai suatu upaya dini dalam menjawab tantangan, termasuk menguasai ilmu pengetahuan, teknologi dan informasi sesuai dengan keadaan dan perkembangan zaman. Tuntutan tersebut seiiring dengan harapan masyarakat terhadap sebuah pelayanan publik oleh pemerintah yang cepat, cermat dan akurat sehingga masyarakat akan merasa terpuaskan. Salah satu lembaga

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pemerintahan yang berhubungan dengan masyarakat adalah Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yang berfungsi untuk memberikan layanan pemerintahan dalam bidang pendidikan. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang sebagai suatu lembaga atau institusi juga dapat dipandang sebagai organisasi. Oleh karenanya sebagai organisasi tentu memiliki keterkaitan dengan berbagai hal, baik dari segi manajemen, kinerja, kepemimpinan maupun permasalahan lainnya.

Berdasarkan hasil survey yang pernah peneliti lakukan pada tahun 2009 kepada responden pengguna layanan administrasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang terhadap pelayanan administrasi yang diberikan oleh karyawan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang menunjukan bahwa 25% mudah menemui, 70% menyatakan bahwa kadang-kadang masih sulit menemui pegawai yang akan di temui, dan 5% sangat sulit ditemui. Kondisi diatas menyebabkan masyarakat merasa dirugikan baik dari segi waktu, biaya dan tenaga karena tujuan yang diinginkan menjadi tidak tercapai. Begitu pula dengan jangka waktu penyelesaian administrasi yang diperlukan, ternyata 20% responden menyatakan cepat atau tepat waktu, 50% responden menyatakan sedang dan 30% responden menyatakan lambat.

Berdasarkan hasil survey tersebut menunjukan bahwa masih terdapat kekurangan dalam hal memberikan pelayanan administrasi kepada masyarakat yang diberikan oleh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sintang yang tentunya juga merupakan cerminan dari sebuah kualitas kinerja karyawan yang masih perlu ditingkatkan.

Kualitas kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat serta dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Beberapa faktor yang diduga berperan penting terhadap kualitas kinerja antara lain adalah gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja. Kinerja didefinisikan sebagai prestasi kerja yang ditampilkan oleh pegawai atau staf dalam melaksanakan fungsi organisasinya pada kurun waktu tertentu. Dengan demikian kinerja dapat dipandang sebagai sesuatu yang berkaitan dengan kemampuan dan penampilan pegawai yang menunjukan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya terhadap pekerjaan masing-masing di lembaga atau instansi.

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai norma perilaku atau cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Seseorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan apabila didukung oleh sebagian besar orang yang dipimpinnya. Dalam kondisi yang demikian, maka hubungan antara pemimpin dengan orang yang dipimpinnya perlu mendapat perhatian. Hubungan itu dapat dibangun melalui komunikasi yang baik, yang harmonis dan berkesinambungan. Artinya orang-orang yang dipimpin hendaknya dapat didorong agar timbul motivasinya untuk

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

melaksanakan tugas, fungsi dan pekerjaannya secara sadar tanpa ada paksaan, sehingga segala tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dimaknai sebagai tanggungjawabnya.

Faktor lain yang juga tidak kalah penting adalah lingkungan kerja tempat para pegawai melaksanakan tugas pekerjaannya sehari-hari. Dengan adanya lingkungan kerja yang baik dan didukung peralatan kerja yang memadai, serta suasana kerja yang nyaman maka pegawai akan merasa bebas untuk melaksanakan tugas, fungsi dan pekerjaan yang dibebankan padanya. Berbagai permasalahan yang diduga masih dialami oleh sejumlah pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang hingga saat ini antara lain : masih terdapat sebagian pegawai yang berkinerja rendah, motivasi kerja yang kecenderungannya rendah, juga masih terpaku pada pola kerja lama takut bersaing menghadapi masa depan yang kian berat dan kompleks.

Semua hal tersebut di atas dapat terlihat dari gejala-gejala yang terjadi berdasarkan hasil pengamatan yang dapat diidentifikasi seperti: kepemimpinan yang tidak efektif yang ditandai masih ditemukannya *saling lempar* tugas ataupun tanggungjawab antar pegawai, efektifitas kerja pegawai yang menurun yang ditandai lambannya pelayanan ataupun proses layanan administrasi yang diberikan, motivasi kerja yang kecenderungannya masih rendah yang ditandai masih terdapat pegawai yang melanggar ketentuan jam kerja terutama setelah jam istirahat, demikian juga lingkungan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kerja yang kurang kondusif mengakibatkan ketidakharmonisan hubungan antar pribadi dan kesenjangan hubungan antar personil, serta terdapat suasana ruang kerja yang kurang menyenangkan karena terlalu sempit sehingga pegawai kurang nyaman dalam bekerja.

Berdasarkan beberapa hal tersebut di atas maka perlu dilakukan suatu penelitian mendalam guna mencari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas serta beberapa hasil pengamatan yang sebelumnya telah dilakukan terlebih dahulu maka masalah yang muncul di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dapat diidentifikasikan sebagai berikut :

1. Belum selarasnya kepemimpinan yang mampu menciptakan iklim yang kondusif.
2. Masih terdapat pegawai yang rendah kinerjanya sebagai akibat yang salah satunya oleh rendahnya motivasi kerja.
3. Lingkungan kerja yang kurang kondusif sehingga menghambat kelancaran tugas pekerjaan.
4. Kondisi ruangan kerja yang kurang nyaman sehingga menghambat kelancaran tugas pekerjaan.
5. Belum optimalnya perhatian pemimpin kepada bawahan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

6. Pemanfaatan jam kerja yang kurang optimal bagi sebagian pegawai.
7. Dalam pemberian kesejahteraan khususnya pegawai masih rendah.

Berdasarkan identifikasi masalah yang ada serta untuk memperoleh gambaran dan substansi yang jelas tentang ruang lingkup penelitian, maka penelitian ini dibatasi pada upaya untuk mendeskripsikan pengaruh model kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan persepsi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

Adapun masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah tingkat kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang ?
2. Apakah terdapat pengaruh model kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai ?
3. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja dengan kinerja pegawai?
4. Apakah terdapat pengaruh persepsi tentang kondisi lingkungan kerja dengan kinerja pegawai ?
5. Apakah terdapat pengaruh model kepemimpinan situasional, motivasi dan persepsi lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dan faktor-

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

faktor yang mempengaruhinya dalam melaksanakan tugas sebagai abdi negara yang berfungsi untuk melayani kebutuhan masyarakat di bidang pendidikan.

Sedangkan tujuan khusus dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan tingkat kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.
2. Untuk mengukur besarnya pengaruh model kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk mengukur besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.
4. Untuk mengukur besarnya pengaruh persepsi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.
5. Untuk mengetahui pengaruh model kepemimpinan situasional, motivasi dan persepsi lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Praktis

a. Sebagai bahan masukan bagi pegawai pada Dinas pendidikan Kabupaten Sintang dalam upaya memberdayakan sumber daya manusia (pegawai) secara efektif dan efisien sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b. Dengan diketahuinya tingkat kinerja pegawai ini, maka dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan dan melaksanakan langkah-langkah pembinaan dan pengembangan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

2. Kegunaan Teoritis

a. Bagi sivitas akademika sebagai perbendaharaan tambahan pengetahuan mengenai kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

b. Bagi penulis sebagai tambahan pengetahuan tentang kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

c. Bagi peneliti lainnya di harapkan dapat menjadi sebagai sumber bacaan atau menjadi bahan informasi dan menambah khasanah ilmu pengetahuan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Ada beberapa pendapat mengenai pengertian kinerja dilihat dari sudut pandang yang berbeda, tetapi secara umum pengertian yang dikemukakan mempunyai persamaan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, Kinerja diartikan sebagai "prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja" (Depdikbud, 1995). Sedangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Berk (1986: 237) menyatakan bahwa, " *Performance on a job function is the record of outcomes achieved in carrying out job function during a specified period* ". Kinerja adalah catatan dari hasil yang dicapai dalam menyelesaikan pekerjaan selama periode waktu tertentu. Senada dengan pendapat di atas, Bernandian & Russel (Sedarmayanti,2008:260) memberikan batasan mengenai *performance* " *is defined as therecord of outcomes produced on a specific job*

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

function or activity during a specific time periode". Kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu.

> Suyadi Prawirosentono (1999:2) menyatakan bahwa "*Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hokum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Pengertian tersebut menunjukan bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai dalam lingkup pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggungjawab pekerja yang bersangkutan. Upaya dalam melaksanakan pekerjaan dibatasi dalam lingkup tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi yang telah diatur dan dilimpahkan kewenangan dan tanggungjawabnya secara legal. Wewenang dan tanggung jawab tersebut harus dilaksanakan dengan tidak melanggar hokum dalam pengertian tidak keluar dari ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dan ketentuan perundang-undangan yang ditetapkan pemerintah.

Dale (2002: 32) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat di kelompokkan menjadi dua, yaitu yang bersifat internal atau disposisional (dihubungkan dengan sifat-sifat orang) dan yang bersifat eksternal atau situasional (yang dapat

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dihubungkan dengan lingkungan seseorang). Misalnya, perilaku kerja/kinerja dapat di telusuri hingga ke faktor-faktor spesifik seperti : kemampuan, upaya, kesulitan tugas dan nasib baik. Kemampuan dan upaya adalah faktor-faktor yang bersifat internal bagi seseorang, sementara kesulitan tugas serta keberuntungan bersifat eksternal.

Meskipun demikian, sejumlah faktor lain dapat juga mempengaruhi kinerja seperti : perilaku, sikap, motivasi kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, tindakan-tindakan rekan kerja, kendala-kendala sumber daya, keadaan ekonomi dan sebagainya.

Usman (2004: 253) menyatakan bahwa kinerja itu adalah hasil interaksi antara motivasi dan kemampuan yang dikenal dengan teori harapan (*expectancy theory*). Dengan demikian orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki kemampuan yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Begitu pula orang yang kemampuannya tinggi tetapi motivasinya rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Untuk menghasilkan kinerja yang tinggi seseorang harus mempunyai motivasi dan kemampuan yang tinggi, sebaliknya apabila seseorang mempunyai kemampuan dan motivasi yang rendah maka kinerja yang dihasilkan rendah juga.

Untuk mengukur kinerja pegawai, masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriterianya. Menurut Simamora (2001: 445),

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

karakteristik kriteria kinerja yang baik antara lain adalah : (a) harus mampu diukur, (b) mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka, (c) sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan dan, (d) harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

Siagian (2001:37) menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses kekaryaan pegawai yang bersangkutan. Pentingnya penilaian kinerja yang rasional dan ditetapkan secara obyektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi. Bagi para pegawai penilaian kinerja tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentuan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya. Sedangkan bagi organisasi, sistem penilaian kinerja yang baik bermanfaat untuk:

a. Mendorong peningkatan kinerja. Dengan mengetahui hasil kerja, pihak yang terkait dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar kinerja para pegawai lebih meningkat lagi di masa-masa yang akan datang.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan. Telah di maklumi bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada para pegawai tidak hanya terbatas pada upah dan/atau gaji yang merupakan penghasilan tetap bagi para pegawai yang bersangkutan, akantetapi juga berbagai imbalan lainnya seperti insentif, hadiah karena berprestasi. Keputusan tentang siap yang berhak menerima berbagai imbalan tersebut antara lain didasarkan pada hasil penilaian atas kinerja pegawai yang bersangkutan.
c. Untuk kepentingan mutasi pegawai, misalnya promosi, alih tugas, rotasi maupun demosi.
d. Guna menyusun program pendidikan/pelatihan, baik untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi pegawai.
e. Membantu pegawai dalam menentukan kariernya.

Di dalam organisasi, penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan, standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Manajemen kinerja merupakan cara mencegah kinerja buruk dan cara bekerjasama dalam meningkatkan kinerja. Dengan demikian,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

manajemen kinerja dapat dimaknai sebagai komunikasi dua arah yang berlangsung secara terus menerus antara pengelola kinerja dan anggota staf, dimana mereka saling berbicara dan mendengarkan serta kedua pihak sama-sama belajar dan mengembangkan diri.

Manajemen kinerja sebagai suatu proses yang sistematis, terkoordinasi, dan kooperatif dan pemanfaatan sumber daya yang ada yang dimiliki oleh suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan, pada dasarnya meliputi : pembagian kerja, tugas dan tanggungjawab yang seimbang.

b. Pengertian Pegawai

Pegawai Negeri Sipil dalam pemerintahan menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 tahun 1999, atas perubahan Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pasal 2 huruf b, bahwa " Yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil Daerah Propinsi/Kabupaten Kota yang gajinya dibebankan pada APBD dan bekerja pada Pemerintah Daerah atau dipekerjakan diluar instansi induknya".

Pegawai negeri juga merupakan unsur Aparatur Negara, Abdi Negara dan Abdi Masyarakat yang dengan penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pemerintah menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan, sehingga dengan demikian pegawai dituntut untuk dapat memusatkan segala daya dan tenaganya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna.

Pegawai merupakan unsur penting yang terdapat dalam suatu organisasi karena pegawai merupakan sumber daya yang potensial untuk dikelola serta dikembangkan kemampuan dan kemauannya untuk mendapatkan hasil yang optimal dari sebuah lembaga. Oleh karena itu perlu upaya untuk menciptakan suatu kinerja pegawai dengan melakukan suatu pembinaan sehingga dapat digunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawai. Perbaikan dan pembinaan kinerja pegawai hendaknya dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan. Adapun Pegawai yang di maksud dalam penelitian ini meliputi pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

c. Standar kinerja

Secara tertulis, orang bekerja berdasarkan uraian tugas yang memuat tugas-tugas dan tanggung jawab kerja. Namun, standar kinerja menekankan pada hasil kerja bukan tugas. Tugas harus dipandang dari segi sesuatu yang dicapainya; kegiatan-kegiatan hanya merupakan langkah-langkah antara hasil-hasil yang dikehendaki.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dale (2002: 246) menyatakan bahwa jabatan adalah sesuatu yang hidup dan tumbuh berubah sejalan dengan waktu, pengenalan perbaikan-perbaikan teknologi, serta kinerja manusia. Orang menginterpretasikan pekerjaan mereka berbeda-beda dan sering melaksanakan tanggungjawab mereka dengan cara lain dari yang diharapkan. Spesialisasi jabatan harus tetap sejalan dengan tuntutan masa kini. Namun, lingkungan kerja yang dinamis sering menuntut perubahan yang disebabkan oleh perubahan kebijakan, teknologi dan kegiatan kerja dalam kandungan tugas (*job content*). Penyusunan standar kinerja yang bersumber pada uraian jabatan akan memberikan peluang kepada lembaga dan pegawai untuk membuat sebuah uraian tugas yang dinamis untuk bekerja. Oleh sebab itu uraian tugas dapat berfungsi sebagai sebuah pernyataan tentang tujuan-tujuan umum yang harus dicapai pegawai/bawahan dalam melaksanakan tugas pekerjaan untuk mendukung sasaran-sasaran organisasi.

Standar kinerja dapat dibuat dari uraian jabatan untuk mengaitkan definisi jabatan statis ke kinerja kerja dinamis. Standar kinerja dapat dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatan. Setiap pegawai mengusulkan sasaran-sasarannya sendiri kepada lembaga secara tertulis, bila keduanya menyepakati

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

setiap sasaran, kemudian dapat dibuat pernyataan sasaran secara tertulis.

Proses penulisan standar kinerja dimulai ketika lembaga dan pegawai mendiskusikan pekerjaan. Langkah pertama meliputi penulisan semua tugas dan tanggungjawab pegawai. Pegawai juga mempertimbangkan pengertiannya tentang harapan-harapan utama yang mungkin untuk lembaga. Tahapan operasional pekerjaan serta target-target bawahan yang berkaitan dengan pekerjaan juga dituliskan.

Standar kinerja sangat diperlukan dalam setiap bidang pekerjaan regular, pemecahan masalah dan inovasi. Terkait dengan bidang pekerjaan regular dengan merujuk kepada aktivitas-aktivitas yang menjadi bagian utama dari tanggungjawab pegawai dan bertujuan untuk memperbaiki kualitas hasil kerja. Terkait dengan pemecahan masalah dengan sasaran untuk menghilangkan masalah yang ditemui atau yang diperkirakan. Sedangkan terkait dengan inovasi dengan merujuk cara-cara baru untuk melaksanakan pekerjaan dan mungkin berkaitan dengan penilaian gagasan-gagasan baru dari para pegawai, juga merujuk pada pertumbuhan pegawai yang berkesinambungan dalam bidang-bidang teknis dan dalam hubungannya dengan bidang-bidang lain secara efektif.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

d. Pengukuran kinerja

Gomez (1999, 135-136) menyatakan bahwa terdapat kurang lebih dua syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif, yaitu: (1) adanya criteria yang dapat diukur serta obyektif dan, (2) adanya objektivitas dalam proses evaluasinya. Pada bagian lain menurut Gomez (1999: 27) bahwa dilihat dari tolak ukur penilainya, terdapat tiga tipe penilaian kinerja yang saling berbeda yaitu :

a. Penilaian kinerja berdasarkan hasil, dimana tipe kriteria kinerja ini berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil-hasil akhir (*end results*).
b. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku. Tipe kriteria kinerja ini mengukur sarana (*means*), pencapaian sasaran (*goals*), dan bukannya hasil akhir (*end results*).
c. Penilaian kinerja berdasarkan *judgment.* Merupakan tipe kriteria kinerja berdasarkan deskripsi perilaku spesifik, yaitu : jumlah kinerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu (*quantity of work*), kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya (*quality of work*), luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya (*job knowledge*), keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul (*creativeness*), kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain sesame anggota organisasi (*cooperation*), kaya akan gagasan-gagasan baru dalam melaksanakan tugas pekerjaannya (*initiative*), dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja (*dependability*), dan kualitas kepribadian,kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi (*personal qualities*).

Sedangkan di lihat dari dampaknya penilaian kinerja menurut Iswanto (2005: 5.9) dapat memberikan informasi yang dapat digunakan sebagai: (1) input untuk validasi prosedur seleksi, dan (2) input untuk perencanaan sumber daya manusia.

Banyak hal yang dapat diukur untuk menentukan kinerja, seperti karakteristik individual. Meskipun sering tidak diamati secara langsung kombinasi dengan tugas-tugas dan faktor-faktor organisasi dapat menimbulkan perilaku yang dapat diamati. Perilaku menggambarkan usaha seseorang untuk melakukan sesuatu, sedangkan karakteristik individu merupakan penyebab dab perilaku yang menjamun keterkaitan anatar perilaku individu dan luasnya tujuan. Dalam penelitian ini dimensi kinerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik meliputi : kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, krativitas, kerjasama, tanggungjawab, ketaatan dan disiplin kerja serta loyalitas.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu waktu yang telah ditentukan dan kulitas pekerjaan dapat diukur dengan mengadakan pengamatan terhadap kerja pegawai dalam periode waktu tertentu berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaiannya. Meskipun dua kriteria tersebut diobservasi secara bersamaan, tetapi keduanya belum tentu berjalan seiring. Ada pegawai yang dalam bekerja dapat menghasilkan jumlah yang banyak, tetapi kualitas pekerjaan rendah atau kurang. Tetapi ada pula seorang pegawai yang hanya dapat menghasilkan sedikit pekerjaan, namun kualitas dari pekerjaannya baik.

Kreatifitas adalah keaslian gagasan-gagasan yang timbul dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang terjadi, dan semangat untuk memprakarsai tugas-tugas baru dalam meningkatkan tanggung jawabnya. Kreatifitas sangat penting dalam rangka untuk memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi dalam melaksanakan pekerjaan. Pegawai yang memiliki kreatifitas tinggi menunjukkan bahwa kemampuan kerjanya juga tinggi, sebaliknya pegawai yang kurang kreatif menunjukkan kemampuan kerjanya yang rendah.

Kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama pegawai) dapat menimbulkan hubungan kerja yang harmonis,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

selanjutnya akan menumbuhkan rasa saling percaya sehingga dapat memperlancar tugas dan pekerjaan. Kebersamaan dalam bekerja, kesetiakawanan antar sesama pekerja dan saling pengertian dapat ditimbulkan oleh para pegawai tanpa harus selalu diperintah oleh atasannya.

Ketaatan dan disiplin kerja menyangkut ketaatan dalam mengikuti aturan waktu (jam kerja), petunjuk kerja dan sebagainya. Kedisiplinan akan menumbuhkan ketertiban dan keteraturan dalam bekerja. Sebaliknya ketidak disiplinan kerja akan dapat menurunkan produktivitas dan gairah kerja serta akan mengganggu konsentrasi kerja pegawai lain.

Tanggung jawab meliputi rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada seorang pegawai sesuai dengan jabatannnya. Tanggung jawab yang tinggi dari seorang pegawai akan menjadikan hasil kerjanya baik. Sebaliknya pegawai yang rendah tanggung jawabnya diperlukan pengawasan saat melaksanakan kerja, karena pegawai yang demikian tergantung dari pengawasan atasan. Sedangkan loyalitas menyangkut sumbangan dan usaha untuk ikut memajukan organisasi, yang dalam hal ini dapat dilihat dari kepedulian terhadap lembaga untuk memajukan lembaga.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

e. Model Kepemimpinan Situasional

a. Definisi Kepemimpinan

Umar (2008: 38) menyatakan bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan usaha mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Menurut Gibson, dkk (1985: 334) menyatakan bahwa "kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu". Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan karenanya semua hubungan dapat merupakan upaya kepemimpinan. Unsur kedua dari definisi itu menyangkut pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan ketepatan komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi pengikut.

Kepemimpinan sebenarnya merupakan inti dari pada manajemen, karena kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat baik yang bersifat sumber daya manusia merupakan material. Sukses tidaknya seseorang pemimpin melaksanakan tugas kepemimpinannya tidak ditentukan oleh tingkat keterampilan teknis yang dimiliki sang pemimpin akan tetapi lebih banyak ditentukan oleh keahliannya dalam menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan efektif. Keterampilan menggerakkan orang lain

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

inilah yang disebut dengan manajemen, sehingga pemimpin yang baik adalah yang lebih banyak terlibat dalam kegiatan pengambilan keputusan, penentuan kebijaksanaan dan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil sesuai dengan kebijaksanaan yang digariskan.

Pemimpin adalah ahli strategi yang menetapkan tujuan organisasi sedangkan manajemen merupakan jenis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan dalam usahanya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dan manajemen sebagai konsep yang berbeda tetapi berhubungan. Perbedaan diantara kedua konsep pemikiran ini terjadi setiap saat dan dimanapun asalkan ada seseorang yang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, tanpa memandang alasannya. Dengan demikian, kepemimpinan bias saja karena berusaha untuk mencapai tujuan seseorang atau kelompok, dan hal ini bisa saja sama atau tidak selaras dengan tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu kompetensi yang diperlukan bagi keefektifan manajemen. Dalam arti yang luas kepemimpinan dapat digunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas dalam suatu organisasi. Apabila kepemimpinan itu dibatasi oleh tata krama birokrasi atau dalam suatu organisasi tertentu maka dinamakan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

manajemen. Menurut Ordway Tead (Sutarto, 2006: 12), " *Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward some goal which come to find desirable,*" artinya: Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan. Kouzes (2002: 20) menyatakan, "*Leadership is a relationship between those who aspire to lead and those who chose to follow*". Artinya, kepemimpinan adalah sebuah hubungan antara yang memberikan aspirasi kepada pemimpin dengan yang hanya memilih untuk mengikutinya.

Davis (Luthans, 1981: 420) menyatakan sebagai berikut,

"*…four of the major traits which seem to have an impact on successful organizational leadership:*

i. *Intelligence Research generally shows that the leader has higher intelligence than the average intelligence of his followers. Interestingly, however, the leader cannot be exceedingly much more intelligent than his followers;*
ii. *Social maturity and breadth. Leaders tend to be emotionally stable and mature and to have broad interest and activities. The have an assured, respecctfull self-concept;*
iii. *Inner motivation and achievement drivers. Leaders have relatively intense motivational drivers of the achievement type. They strive for intrinsic reather than extrinsic rewords; and*
iv. *Human relations attitudes. Successful leaders recognize the worth and dignity of their followers and are able to empathize with them. In the terminology of the ohio state leadership studies leaders prossess consideration, and in the Michigan studies terminology, the are employeerather than production-centered.*

UNIVERSITAS TERBUKA

Empat sifat pokok yang harus dimiliki yang sepertinya berpengaruh pada kepemimpinan organisasi yang sukses, antara lain;

1. Kecerdasan, hasil-hasil penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dimiliki oleh para pengikutnya. Yang menarik, bagaimanapun juga, seorang pemimpin tidak bias terlalu melampaui tingkat kecerdasan yang dimiliki oleh para pengikutnya.
2. Kedewasaan dan pengendalian sosial. Para pemimpin cenderung mempunyai tingkat emosi yang stabil dan dewasa dan mempunyai rasa ketertarikan yang besar dan aktivitas yang banyak. Mereka mempunyai keyakinan, kehormatan, dan prinsip.
3. Motivasi dari dalam diri dan keinginan untuk meraih sukses. Para pemimpin biasanya mempunyai hubungan antara motivasi yang kuat dengan berbagai jenis prestasi. Mereka berjuang demi penghargaan intrinsic daripada penghargaan ekstrinsik.
4. Sikap hubungan manusia. Pemimpin yang sukses dapat mengenali kelebihan dan kekurangan dari orang-orang yang dipimpinnya dan dapat memiliki empati dengan mereka. Jika dilihat dari sudut pandang pola kepemimpinan yang ada di kota Ohio, para pemimpin diisyaratkan untuk memiliki pertimbangan, dan didalam

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

terminologi pembelajaran Michigan, pemimpin juga dikatakan sebagai pekerja bukan hanya sebagai penghasil.

Sutarto (2006: 23) menyatakan bahwa dari beragam pendapat tentang pengertian kepemimpinan dapat diketemukan adanya intisari pengertian kepemimpinan sebagai berikut:

1. Aktivitas mempengaruhi (Ordway Tead)
2. Kemampuan mengajak (Reuter, Robert M.Fulmer, Keith Davis)
3. Kemampuan mengarahkan (Reuter)
4. Kemampuan menciptakan (G.L.Freeman, E.K.Taylor)
5. Proses mempengaruhi (R.M.Stogdill, dkk)
6. Usaka mengarahkan (Franklyn S. Haiman)
7. Menggunakan wewenang dan membuat keputusan (Dubin)
8. Awal dari tindakan (Hemphill)
9. Mengarahkan (J.K.Hemphill, Coons A.E)
10. Kemampuan membuat orang bertindak (Franklin G. Moore)
11. Hubungan kekuasaan (K.F. Janda)
12. Kemampuan meyakinkan (James M. Black)
13. Saling pengaruh antar pribadi (Robert Tannenbaum, dkk)
14. Hubungan dan pemeliharaan struktur (Muzafir Sherif)
15. Mempengaruhi (F.A. Nigro, dkk)
16. Seni mengkoordinasi dan memotivasi (John D.Fiedler, Robert Presthus)
17. Hubungan antar pribadi (Fred E. Fiedler)
18. Kemampuan mempengaruhi (Richard A. Johnson, dkk)
19. Proses yang diarahkan (Theo Haiman, William G. Scott)
20. Proses orang dipimpin (Theo Haiman , William G. Scott)
21. Proses orang dipengaruhi (Theo Haiman, William G. Scott)
22. Seni membujuk (Harold Koontz, Cyrill O'Donnell)
23. Cara membangkitkan semangat dan mendorong bawahan (Robert J. Thierauf, dkk)
24. Membujuk (Joseph L. Massie, John Douglas)
25. Cara seseorang mempunyai pengaruh (Richard N. Osborn, dkk)
26. Aktivitas yang memudahkan kelompok (Theodore Herbert)
27. Proses antar pribadi menejer mempengaruhi pegawai (David R. Hampton)

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

28. Seni mempengaruhi (R.D. Agarwal)
29. Proses mengarahkan (James A.F. Stoner)
30. Mendapatkan orang lain untuk mengerjakan sesuatu (Daniel C. Feldman, Hugh J. Arnold

Dari beberapa macam pendapat tentang intisari pengertian kepemimpinan tersebut ada dua macam yang dominan yaitu mempengaruhi dan saling pengaruh. Perbedaan antara mempengaruhi dan saling pengaruh adalah mempengaruhi mengandung searah, sedang saling pengaruh mengandung makna timbal balik. Apabila dilihat dalam kenyataan kerjasama antara kelompok orang meskipun mempengaruhi berkesan seolah-olah satu arah tetapi yang dipengaruhi pastilah bereaksi apa pun rekasinya. Jadi sebenarnya dalam pengertian mempengaruhi terkandung pula pengertian timbal balik.

Atas dasar itu Sutarto (2006:25) menyusun definisi kepemimpinan yang mudah dipahami, yaitu " rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia berkerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan." Dalam kegiatan administrasi yang dimaksud dengan orang lain sebagian terbesar adalah para bawahan.

Pada bagian lain Sutarto (2006:25) menyatakan bahwa cara pemimpin mempengaruhi bawahan dapat bermacam-macam, antara lain dengan memberikan gambaran masa depan yang lebih baik, memberikan perintah, memberi imbalan, melimpahkan wewenang,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mempercayai bawahan, memberikan penghargaan , memberi kedudukan , memberi tugas, memberi tanggung jawab, memberi kesempatan mewakili, mengajak, membujuk, meminta saran, meminta pendapat, meminta pertimbangan, memberi kesempatan berperan, memenuhi keinginannya,memberi motivasi, membela, mendidik, membimbing, memberi petunjuk, memelopori, mengantarkan, mengobarkan semangat, menegakkan disiplin, memberikan teladan, mengemukakan gagasan baru, memberikan arah, memberikan keyakinan, mendorong kemajuan, menciptakan perubahan, member ancaman, memberikan hukuman, dan lain-lain.

Dale (dalam Umar 2008: 38) menyatakan bahwa pemimpin adalah orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas dalam hal bekerja sama dengan orang agar dapat mencapai sasaran perusahaan . Kepemimpinan yang efektif tergantung pada landasan manajerial yang kokoh.

Terdapat lima landasan kepemimpinan yang kokoh, yaitu cara berkomunikasi, cara memberikan motivasi , kemampuan memimpin, kemampuan pengambilan keputusan, dan kekuasaan positif. Agar pemimpin dapat menjalankan perannya, hendaknya ia memiliki sarana, misalnya kewenangan formal, pengetahuan dan pengalaman dapat terus ditingkatkan, hak untuk mengganjar dan menghukum

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

bawahannya, berkomunikasi dengan bawahannya, dan perintah untuk bawahannya.

b. Teori Kepemimpinan

Untuk mengetahui teori-teori kepemimpinan, dapat dilihat dari beberapa literatur yang pada umumnya membahas hal-hal yang sama. Dari literatur itu diketahui ada teori yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Adapula yang menyatakan bahwa pemimpin itu terjadi karena adanya kelompok-kelompok orang, dan ia melakukan pertukaran dengan yang dipimpin. Teori lain mengemukakan bahwa pemimpin timbul karena situasinya memungkinkan ia ada. Dan teori yang paling mutakhir melihat kepemimpinan lewat perilaku organisasi. Orientasi perilaku ini mencoba mengetengahkan pendekatan yang bersifat *social learning* pada kepemimpinan. Teori ini menekankan bahwa faktor penentu ialah pemimpin sendiri (termasuk didalamnya kognitifnya), situasi lingkungan (termasuk pengikutnya dan variabel-variabel makro), dan perilakunya sendiri.

Seluruh pribadi pemimpin telah dicoba untuk dianalisis seperti : keadaan fisik, kehidupan sosial, keadaan emosionalnya. Setelah dengan cermat diteliti serentetan unsur yang telah disebutkan , ternyata oleh Jennings (Arikunto, 1988: 181) dikatakan bahwa sifat-sifat

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tersebut terdapat dalam diri pemimpin ataupun orang yang dipimpinnya. Intensitas masing-masing dan kombinasi dari sifat-sifat tersebut tidak dapat digunakan sebagai dasar untuk memberikan predikat apakah seseorang cukup pantas dijadikan pemimpin atau tidak.

Pemimpin pada hakekatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dikerjakannya. Semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, akan mahir besar potensi kepemimpinan yang efektif.

Berbagai pendekatan dalam memecahkan masalah kepemimpinan telah dilakukan . Pendekatan pertama, yaitu pendekatan sifat yang memfokuskan pada karakteristik pribadi pemimpin. Pendekatan kedua, yaitu pendekatan perilaku dalam hubungannya dengan bawahannya, pendekatan ketiga, yaitu pendekatan situasional yang memfokuskan pada kesesuaian antara perilaku pemimpin dengan karakteristik situasional. Pandangan situasi mengasumsikan bahwa kondisi yang menentukan efektifitas pemimpin bervariasi menurut situasi, keterampilan dan harapan bawahan, lingkungan organisasi,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (*operating style*) atau cara bekerja sama dengan orang lain yang konsisten. Melalui apa yang dikatakannya (bahasa) dan apa yang di perbuatnya (tindakan) seseorang membantu orang-orang lainnya untuk memperoleh hasil kerja yang diinginkan.

Dalam menjalankan fungsinya seorang pemimpin dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berasal dari dalam misalnya pengalaman, kepribadian maupun dari luar antara lain keadaan lingkungan kerja, kondisi bawahan, kebijakan-kebijakan ataupun peraturan serta beban tugas yang dihadapi. Reitz (Fattah, 1996: 99), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas pemimpin meliputi: (1) kepribadian (personality) pengalaman masa lalu dan harapan; (2) pengharapan dan perilaku atasan; (3) karakteristik, harapan dan perilaku bawahan; (4) kebutuhan tugas; (5) iklim dan kebijakan organisasi; (6) harapan dan perilaku rekan. Faktor-faktor tersebut mempengaruhi pimpinan dan bawahan secara timbal balik. Faktor kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan. Sebagai contoh kebijakan dalam pemberian penghargaan, imbalan dengan skala gaji

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang dihitung dengan insentif lain (dana pensiun, bonus, cuti) akan mempengaruhi motivasi kerja bawahan.

c. Model Kepemimpinan Situasional

Berbagai penilaian yang dilakukan oleh para ilmuwan dan pengalaman banyak orang yang dipandang sukses dalam melakukan tugas-tugas kepemimpinan memberikan keyakinan yang semakin mendalam, bahwa peramalan tentang kemungkinan kepemimpinannya yang digabung dengan keberhasilan seseorang sebagai pimpinan ternyata jauh lebih rumit dari sekedar mengidentifikasikan ciri-ciri kepemimpinan tertentu. Jika tidak hanya menganalisis berbagai perilaku manajerial. Keyakinan yang demikian telah mendorong para ilmuwan untuk mencari parameter lain. Salah satu parameter keberhasilan majerial tersebut ditemukan dalam pandangan yang menyatakan bahwa ciri-ciri kepemimpinannya yang digabung dengan perilaku tertentu masih harus disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang. Dengan perkataan lain dewasa ini dikenal secara luas model kepemimpinan berdasarkan teori situasional.

Salah satu model kepemimpinan yang paling banyak digunakan dewasa ini adalah yang berdasarkan teori situasional yang

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, yang dikenal pertama kali tahun 1969. Kemudian diuraikan secara lengkap dalam buku teks yang terkenal melalui buku "*management of organizational behavior:utilizing human resources.*" Pengembangan lebih lanjut dilakukan oleh Blanchard bersama kawan-kawan melalui lembaga "*Blanchard training & Development Inc.*"

Kepemimpinan situasional merupakan pengembangan dari model efektivitas pemimpin tiga dimensi, yaitu dimensi tugas, dimensi hubungan , dan efektivitas. Konsep ini dikembangkan antara lain untuk: (1) membantu seseorang untuk melakukan proses kepemimpinan tanpa mempersoalkan peranan mereka, agar lebih efektif dalam hubungan mereka sehari-hari dengan orang lain, (2) menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan pengikut, dan (3) perilaku kepemimpinan lebih ditekankan pada perilaku pemimpin dalam hubungannnya dengan pengikut. Oleh karena itu, kepemimpinan situasional dapat diterapkan dalam setiap jenis organisasi baik pemerintahan, pendidikan, militer atau dalam situasi apapun, dimanapun seseorang atau kelompok berusaha mempengaruhi perilaku orang lain.

Setiap seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang itu sudah dapat disebut sebagai pemimpin potensial, dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

orang yang dipengaruhi adalah pengikut potensial. Tidak masalah apakah orang tersebut atasan, kolega, ataupun bawahan kolega. Kepemimpinan situasional berusaha mendiagnosa gaya kepemimpinan yang sukses untuk situasi kepemimpinan tertentu. Anggapan yang digunakan bahwa kemampuan dan motivasi orang yang dipimpin bervariasi. Tiap orang atau kelompok mempunyai kemampuan dan motivasi berbeda, maka diperlukan gaya kepemimpinan yang berbeda pula agar proses mempengaruhi efektif.

Menurut Hersey dan Blanchard (1982: 150),

> *"Situational Leadership is based on an interplay among (1) the amount of guidance and direction (task behavior) a leader gives; (2) the amount of sociemotional support (relationship behavior) al leader provides; and (3) the readiness ("maturity") level that followers exhibit in performing a specific task, function oc objective."*

Artinya kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungan diantara hal-hal berikut ini: (1) jumlah petunjuk dan pengarahan (perilaku tugas) yang di berikan oleh pimpinan, (2) jumlah dukungan sosio emosional (perilaku hubungan) yang di berikan pimpinan, dan (3) tingkat kesiapan atau kematangan (readiness) para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas, fungsi, atau tujuan. Ketiga hal tersebut diatas untuk menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan pengikut. Tetapi semua variabel situasi: seperti pemimpin, pengikut, kolega,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

organisasi, pekerjaan, waktu, begitu penting, maka dalam kepemimpinan situasional lebih ditekankan pada perilaku pemimpin dalam kaitannya dengan pengikut.

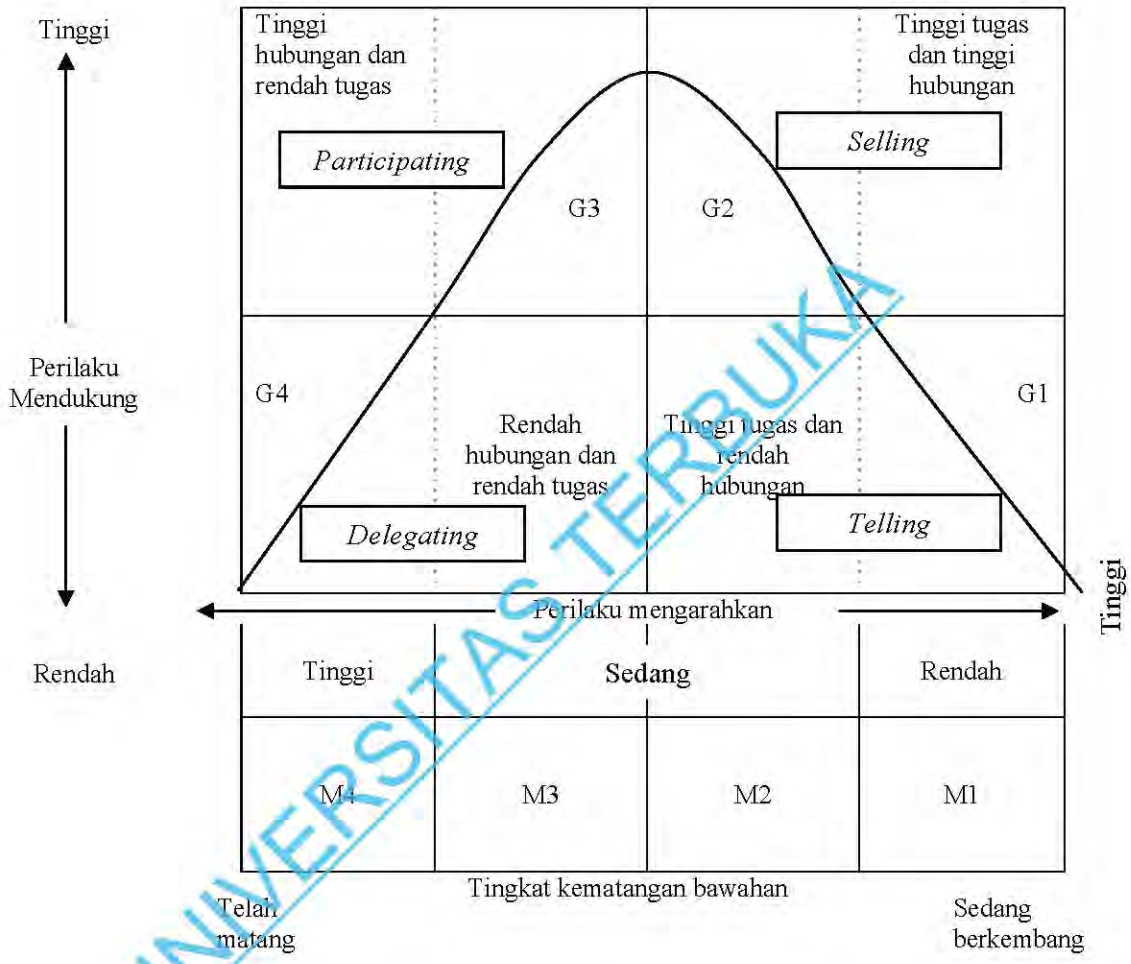
Untuk dapat lebih memahami hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan pengikut, maka berikut ini disajikan model gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey & Blanchard (1982: 152).

Model kepemimpinan situasional memberikan pemahaman bahwa kepemimpinan yang berbeda menghendaki gaya yang berbeda, namun gaya kepemimpinan seseorang dibentuk dari kombinasi perilaku tugas, hubungan, dan persepsi kematangan atas pengikut baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama. Atas dasar hubungan dan kombinasi perilaku tersebut antara pimpinan dan pengikut, terdapat empat gaya kepemimpinan seperti terlihat pada gambar 1.1.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Gambar 1.1. Model Kepemimpinan Situasional Hersey & Blanchard



UNIVERSITAS TERBUKA

Pada G1 (gaya 1), disebut gaya instruktif/memerintah *telling*. Ciri-ciri *telling* adalah tinggi tugas dan rendah hubungan. Pemimpin menetapkan peranan bawahan apa tugas mereka, bagaimana cara melaksanakan, kapan dan dimana dilaksanakan. Keputusan diprakarsai oleh pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi secara ketat. Komunikasi dominan satu arah. Pada gaya kepemimpinan ini akan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

efektif diterapkan pada bawahan/pegawai yang tingkat kematangannya rendah.

Pada G2 (gaya dua), disebut juga gaya *selling*. Ciri-ciri *selling* (menjual) adalah tinggi tugas dan tinggi hubungan. Pada gaya ini pemimpin masih memegang kendali keputusan, namun mulai lebih banyak menggunakan cara berkomunikasi dua arah dengan bawahan, lebih banyak memberikan dorongan semangat, mulai meminta dan mendengarkan pendapat dan saran dari bawahan mengenai keputusan yang diambilnya. Gaya kepemimpinan ini akan efektif diterapkan pada bawahan/pegawai yang tingkat kematangannya sedang.

Pada G3 (gaya tiga), disebut gaya *participacing*. Ciri-ciri *participacing* adalah tinggi hubungan dan rendah tugas. Kendali pemecahan masalah dan keputusan sudah mulai diserahkan kepada bawahan sebagian, komunikasi dua arah sudah sering dilakukan. Bawahan sudah banyak dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan. Pimpinan banyak mendengarkan saran-saran bawahan. Pada gaya kepemimpinan ini akan efektif diterapkan pada bawahan/pegawai yang tingkat kematangannya sedang.

Sedangkan pada G4 (gaya empat), disebut gaya *delegating*. Ciri-ciri *delegating* adalah rendah hubungan dan rendah tugas. Disini bawahan benar-benar telah dilibatkan secara penuh dan diberi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kewenangan untuk membuat keputusan. Bawahan diberi kebebasan melakukan tugas menurut cara mereka sendiri, karena mereka memang memilki kemampuan dan kepercayaan diri dalam melaksanakan tanggungjawab. Gaya kepemimpinan ini akan efektif diterapkan pada bawahan/pegawai yang tingkat kematangannya tinggi.

Pengertian kepemimpinan, suatu organisasi baik formal maupun non formal adalah sebagai suatu sistem, berarti suatu organisasi tidak dapat lepas dari lingkungannya baik yang bersifat internal maupun eksternal. Lingkungan yang melingkupi dan mempengaruhi jalannnya suatu organisasi sifatnya selalu berubah (dinamis). Tujuan organisasi dapat tercapai apabila tuntutan lingkungannya (misalnya tuntutan perubahan) terpenuhi dengan cara mengatasi berbagai macam tantangan/ancaman dari lingkungan yang kompleks. Oleh karena itu sebagai konsekuensinya, suatu organisasi harus melakukan berbagai kegiatan dalam rangka menghadapi tuntutan-tuntutan perubahan tersebut. Untuk memenuhi tuntutan perubahan tersebut dalam organisasi diperlukan pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk mengatur suatu organisasi. Pengaturan dilakukan melalui proses yang diatur berdasarkan dari fungsi-fungsi manajemen.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Memimpin adalah suatu usaha untuk mempengaruhi seseorang atau kelompok orang agar bersedia melakukan tindakan tertentu dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan. Kegiatan mempengaruhi ini menggunakan cara tertentu yang kemudian memunculkan bentuk-bentuk perilaku yang teramati oleh bawahan. Bentuk perilaku pemimpin tersebut lazim disebut gaya kepemimpinan. Jadi yang dimaksud gaya adalah suatu pola atau cara perilaku yang ditampilkan oleh seorang pemimpin. Sedangkan kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Perilaku bawahan pada dasarnya merupakan tanggapan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan pada mereka dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan lembaga. Oleh karena itu gaya kepemimpinan ini dapat diartikan sebagai proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dalam bentuk gaya seperti tersebut diatas.

Memimpin adalah suatu usaha mempengaruhi orang lain untuk melakukan suatu pekerjaan dalam rangka untuk mencapai tujuan, ini berarti seorang pemimpin dituntut untuk memahami gaya kepemimpinan dan perilaku-perilaku orang lain yang menjadi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

bawahannya. Kepemimpinan merupakan suatu proses memberikan inspirasi orang lain untuk bekerja keras guna menyelesaikan tugas-tugas yang penting. Oleh karena itu agar berhasil seorang pemimpin harus menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dan berusaha sebaik mungkin dalam menghadapi semua aspek motivasi, komunikasi, hubungan interpersonal, kerja kelompok, dan dinamika kelompok.

Berkaitan dengan kepemimpinan situasional, seorang pemimpin harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan ataupun kemampuan bawahan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pejabat struktural yang meliputi seluruh Kepala Seksi di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, yang mana Kepala Seksi merupakan pemimpin paling dekat yang sangat mengetahui segala sesuatu yang dilakukan oleh staf / bawahannya dalam melaksanakan tugas yang bebankan kepadanya. Sedangkan dimensi yang dipakai untuk mengungkap model kepemimpinan situasional dalam penelitian ini adalah persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan *telling*, gaya kepemimpinan *selling*, gaya kepemimpinan *participacing* dan gaya kepemimpinan *delegating*.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

f. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi

Para ahli mengemukakan mengenai pengertian motivasi yang mana antara pendapat yang satu dengan yang lainnya saling melengkapi. Motivasi berasal dari kata latin "movere" yang berarti "dorongan atau daya penggerak". Menurut Kamus Bahasa Indonesia Modern, karangan Muhammad Ali, motif diartikan sebagai sebab-sebab yang menjadi dorongan tindakan seseorang; dasar pikiran dan pendapat; sesuatu yang menjadi pokok. Dari pengertian motif tersebut dapat diturunkan pengertian motivasi sebagai sesuatu yang pokok, yang menjadi dorongan bagi seseorang untuk bekerja.

Pengertian motivasi terdapat pada beberapa pendapat ahli yang tercantum dalam Hasibuan (2007:95) sebagai berikut :

> Drs. Malayu S.P. Hasibuan
> Motif adalah suatu perangsang keinginan (want) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang; setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai
>
> Bernard Berelson dan Gray A. Steiner
> *A motive is an inner state that energizes, actives or moves and that direct or channels behavior toward goals.*
> Sebuah motif adalah suatu pendorong dari dalam untuk beraktivitas atau bergerak dan secara langsung atau mengarah kepada sasaran akhir.
>
> Harold Koontz
> *Motivation refers to the drive and effort to satisfy a want or goal.*
> Motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

> Wayne F. Cascio
> *Motivation is aforce that results from an individual's desire to satisfy there needs (e.g. hunger, thirst, social approval).*
> Motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya (misalnya : rasa lapar, haus dan bermasyarakat).

Lebih lanjut Hasibuan (2007: 97) menyatakan tujuan pemberian motivasi antara lain sebagai berikut:

> (1) Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai ; (2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai; (3) Meningkatkan produktivitas kerja pegawai; (4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai; (5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai; (6) Mengefektifkan pengadaan pegawai; (7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;(8) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi pegawai; (9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai; (10) Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya; dan (11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat dan bahan baku.

Siagian (1995: 138) memberikan pengertian motivasi sebagai berikut.

> Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dari berbagai sasaran organisasi yang telah di tentukan sebelumnya.

Robbins (1996: 198) menyatakan, *"We'll define motivation as the willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditional by effort's ability to satisfy some individual need."*

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Artinya, kita akan mendefinisikan motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untu memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Pinder (1998: 11) menyatakan, *" Work motivation is a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual's being, to initiate workrealted behavior, and to determine its form, direction, intensity, and duration."* Motivasi kerja adalah sesuatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk berperilaku terkait dengan penentuan arah, intensitas, dan jangka waktu kerja.

As'ad (1995: 45) menyatakan, 'motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang pegawai ikut menentukan besar kecilnya prestasinya." Motivasi dapat dinilai sebagai sesuatu daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan seseorang berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut Usman (2004: 253) motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan-kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja. Orang yang mempunyai keinginan biasanya mau mengerjakan apa saja agar keinginannya tersebut dapat terpenuhi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dari beberapa pendapat tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan bagi seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau kegiatan dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan.

b. Teori Motivasi

Teori motivasi adalah suatu pandangan tentang sistem atau cara pemberian motivasi sampai batas-batas tertentu yang bersifat normatif , yang didalamnya terdapat prinsip-prinsip, norma-norma yang dapat dipergunakan sebagai pedoman dalam memberikan motivasi kepada orang atau kelompok tertentu.

Menurut teori yang dikembangkan oleh Maslow (Schermersorn, 2003: 38), menjelaskan bahwa perilaku manusia didorong oleh kebutuhan – kebutuhan tertentu. Ada tiga variable utama dalam menjelaskan perilaku pegawai yaitu: (1) seorang pegawai mempunyai kebutuhan yang hendak dipenuhi; (2) institusi atau lembaga mempunayi sejumlah imbalan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pegawai; (3) pegawai biasanya mempunyai sejumlah persepsi mengenai nilai imbalan dari lembaga, hubungan antara kinerja dengan imbalan, dan kemungkinan yang bias dihasilkan melalui usaha-usaha mereka dalam meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

setiap pekerja mempunyai motif (*wants*) tertemtu dan mengharapkan kepuasan dari hasil pekerjaannnya.

Teori Hirarki kebutuhan Maslow, mengemukakan bahwa manusia ditempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Hirarki kebutuhan manusia menurut Maslow adalah sebagai berikut:

a. Kebutuhan fisiologi (*Physiological Needs*). Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup. Dalam organisasi kebutuhan ini meliputi gaji, kondisi kerja yang menyenangkan, dan lain sebagainya.
b. Kebutuhan rasa aman (*Safety and Security Needs*). Apabila kebutuhan fisiologis relative sudah terpuaskan maka muncul kebutuhan yang kedua, yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan ini meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannnya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak bekerja lagi.
c. Kebutuhan social (*Affiliation or Acceptance Needs*). Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan, maka akan muncul kebutuhan social, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervise yang baik, rekreasi bersama orang lain, dan sebagainya.

d. Kebutuhan penghargaan (*Esteem of Status or Needs*). Kebutuhan ini meliputi keinginan untu dihormati, dihargai atas prestasi kerja seseorang pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

e. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*Self Actualization)*. Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diriberkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Aktualisasi diri merupakan proses yang berlangsung terus menerus dan tidak pernah terpuaskan.

Sesuai dengan jenjang kebutuhan tersebut diatas, Kenneth dalam Herminarto Sofyan dan Uno Hamzah (2003:100) mengemukakan berbagai kebutuhan yang berpengaruh terhadap perilaku individu dalam organisasi antara lain: (1) kebutuhan hidup, (2) kebutuhan keamanan, (3) kebutuhan berafiliasi, (4) kebutuhan akan adanya pengahargaan, (5) kebutuhan untuk tidak tergantung pada orang lain, dan (6) kebutuhan akan prestasi dan kompetensi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1. Kebutuhan hidup adalah kebutuhan pokok yang terkait dengan masalah-masalah kebutuhan fisik seperti makan, minum dan tempat tinggal yang dapat dipuaskan secara langsung oleh lembaga pendidikan melalui pendapatan berupa gaji yang diperolehnya.
2. Kebutuhan keamanan adalah kebutuhan yang melibatkan perlindungan ancaman fisik atau kehilangan pekerjaan. Kebutuhan ini dapat diwujudkan melalui perlindungan dalam pelaksanaan pekerjaan, ancaman kemiskinan bagi pegawai dan keluarganya, pemberian dana pension dan sebagainya.
3. Kebutuhan berafiliasi adalah kebutuhan yang melibatkan keinginan untuk mencari teman dan hubungan antar personal yang didasari atas saling member dan menerima.
4. Kebutuhan akan adanya penghargaan, adalah kebutuhan yang didasarkan bahwa manusia membutuhkan adanya pengakuan, status dan penghormatan. Penghargaan seperti ini dapat diberikan dalam bentuk pujian, penghargaan atas prestasinya yang telah diraihnya dan pengakuan atas symbol status yang dimiliki.
5. Kebutuhan untuk tidak bergantung pada orang lain. Adalah kebutuhan yang dilandasi adanya penjelasan bahwa pada dasarnya manusia tidak dapat hidup tanpa bantuan orang lain. Oleh karena itu agar eksistensinya diakui, manusia berusaha untuk tidak

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

bergantung pada orang lain dengan segala kemampuannya. Proses ini akan menentukan bagaimana seseorang akan menagggapi bentuk otoritas dan kesempatan untuk mandiri serta bertanggung jawab penuh atas pekerjaan yang dibebankan padanya.

6. Kebutuhan akan prestasi dan kompetensi, yaitu kebutuhan yang dilandasi pada fitrah manusia. Manusia secara fitrah memiliki kompetensi yang mendorong untuk belajar berasosiasi dengan lingkungan disekitarnya .Kuat atau lemahnya motivasi tersebut bergantung pada pengalaman yang dimilikinya guna mendapatkan prestasi yang diinginkan.

Dalam melakukan suatu pekerjaan, sesorang dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan hidupnya. Menurut Herzberg (Hasibuan, 2007:108) dengan teorinya yang disebut Teori Motivasi Dua Faktor (*Herzberg' Two Factors Motivation*) menyatakan bahwa motivasi yang ideal dapat merangsang usaha adalah "peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan".

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Herzberg (Hasibuan, 2007:108) dinyatakan bahwa ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu :

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggungjawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu."
b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lain."
c. Karyawan kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Motivasi kerja timbul karena adanya kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan pegawai sehingga kuat lemahnya motivasi kerja seorang pegawai juga turut menentukan besar kecilnya prestasi kerja. Pegawai yang merasa terpenuhi kebutuhannya akan cenderung mempunyai motivasi yang tinggi sehingga ia akan memberikan suatu prestasi kerja yang baik yang diwujudkan dalam prestasi kerja yang tinggi pula.

Motivasi dapat juga menimbulkan situasi kerjasama dan dapat juga situasi berkompetisi. Kondisi kompetisi akan menyebabkan seseorang untuk memperkecil kemungkinan gagal dan mempertinggi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

keinginan untuk berhasil. Begitu juga kompetisi dalam bekerja akan mempertinggi keinginan untuk mencapai prestasi kerja. Motivasi juga sangat penting bagi pemimpin untuk meningkatkan kinerja bawahannnya karena kinerja tergantung dari bagaimana motivasi, kemampuan dan lingkungan berfungsi dengan baik. Kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan pengertian tanpa menimbulkan kesalahpahaman dalam menjelaskan tujuan organisasi kepada bawahan, kemampuan untuk mendengarkan secara simpatik, baik berupa usul-usul maupun berupa kritikan dari puhak lain maupun dari pihak bawahannnya merupakan tindakan seorang pemimpin yang efektif dalam memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan definisi di atas maka yang dimaksud dengan motivasi kerja pegawai tidak lain adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan pegawai agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sesuai dengan kajian teori tersebut diatas, maka penelitian ini dimensi motivasi kerja pegawai berdasarkan deskripsi kebutuhan dan keinginan pegawai meliputi: Tanggung jawab terhadap pekerjaan, keinginan untuk berprestasi, penghargaan, pemberian gaji dan upah, pujian dan pengakuan, serta jaminan pekerjaan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1. Tanggung jawab terhadap pekerjaan

   Pegawai merupakan unsur aparatur Negara dan abdi masyarakat. Oleh karena itu tanggung jawab seorang pegawai adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan tugasnya masing-masing. Kelemahan para pimpinan kebanyakan adalah kurangnya memberikan tanggung jawab kepada bawahannnya. Akibatnya bawahannnya akan bekerja hanya apabila ada perintah dari atasan. Oleh karena itu pegawai harus diberi tanggung jawab untuk memperbaiki pekerjaannya sendiri, karena prinsipnya pekerja yang mengerjakan pekerjaan itulah yang paling tahu tentang bagaimana meningkatkan mutu pekerjaannnya.

2. Keinginan untuk berprestasi.

   Pegawai masa kini membutuhkan lebih banyak pekerjan daripada sekedar uang. Pegawai membutuhkan kesempatan untuk lebih maju dan berkembang. Oleh karena itu lembaga semestinya memberikan peluang untuk pencapaian prestasi. Kesempatan untuk berprestasi harus selalu diberikan kepada pegawai. Kenyataan di lapangan banyak ditemukan pegawai yang berprestasi tetapi tidak memberikan kontribusi terhadap institusi. Setelah diusut lebih lanjut, ternyata lembaga tidak pernah

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

memberikan peluang untuk memperoleh pencapaian prestasi yang baik.

3. Penghargaan

Orang termotivasi oleh keinginan mendapatkan sesuatu yang mereka hargai, tetapi belum dimilikinya. Oleh karena itu pegawai harus diberi penghargaan sesuai dengan cara yang mencerminkan penghargaan seseorang atas kemampuannnya. Bentuk penghargaan yang diberikan selain gaji dapat berupa: insentif, promosi, kenaikan pangkat dan jabatan, penugasan yang menarik, liburan, simbol (bintang jasa) dan sebagainya.

4. Pemberian gaji dan upah.

Gaji bagi pegawai merupakan sesuatu yang dapat mempengaruhi tingkat kehidupan pegawai yang bersangkutan bersama keluarganya. Secara umum, gaji menunjukkan bahwa seseorang itu sudah tetap bekerja (pegawai tetap) sehingga dalam jangka panjang merupakan jaminan mata pencaharian dalam kehidupannnya. Oleh karena itu gaji sudah merupakan hak pekerja maka tidak ada hubungannnya antara gaji dengan motivasi untuk menciptakan prestasi kerja. Sehingga pemberian kesejahteraan terhadap pegawai selain gaji sangat diperlukan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5. Pujian dan Pengakuan

Pegawai ingin dipuji dan diakui keberadaannya dalam suatu organisasi, oleh karena itu agar dapat memotivasi pegawai, lembaga perlu memiliki program pengakuan resmi terhadap pegawai. Misalnya, mempunyai pegawai berprestasi bulan ini. Mereka mengakui performa luar biasa pegawai setiap bulan dengan memberikan insentif dan sertifikat pengakuan. Berikan pujian dan terima kasih pada waktunya. Pujian merupakan salah satu pertimbangan psikologis utama dari kepemimpinan. Pengakuan atas suatu pekerjaan yang sudah diselesaikan dengan baik mempercepat citra diri dan kepuasan diri individu dan menambah keinginan untuk menyumbang lebih besar lagi dimasa yang akan datang.

6. Jaminan pekerjaan

Dalam keadaan ekonomi yang tidak menentu sekarang ini, banyak orang memperhatikan pekerjaan mereka dan dan takut akan kehilangan pekerjaan. Jika pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yang merupakan pegawai negeri sipil mempunyai perasaan seperti itu, pasti akan kehilangan gairah bekerja. Oleh karena itu pastikan bahwa pegawai mengerti peraturan-peraaturan yang terkait dengan kepegawaian sehingga

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

membuat mereka merasa nyaman dalam bekerja dan tidak takut menghadapi prospek kehilangan pekerjaan.

g. Persepsi Lingkungan Kerja

a. Pengertian Persepsi

Secara umum persepsi dapat dipandang sebagai suatu proses memahami dan menginterpretasikan informasi, proses tersebut dimulai dengan mencatat hal-hal pokok yang berada di lingkungan, kemudian dianalisis untuk diberi arti. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa persepsi merupakan penafsiran makna terhadap informasi atau stimulus yang diinterpretasikan melalui inderanya.

Menurut Pasaribu (1984 : 18), " Persepsi adalah proses pengenalan terhadap obyek dan fakta-fakta obyektif dengan penggunaan alat-alat inderanya." Sedangkan menurut Robbins (1996: 124), " Persepsi adalah suatu proses dengan mana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka." Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, persepsi adalah pandangan dari seseorang atau banyak orang mengenai hal atau peristiwa yang dapat atau ditemui proses diketahuinya suatu hal seseorang melalui pancaindera yang dimilikinya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Menurut Riggio (1990), persepsi diartikan sebagai proses kognitif baik lewat penginderaan pandangan, penciuman dan perasaan yang kemudian ditafsirkan. Dan menurut Drever dalam Sasanti (2003) persepsi adalah suatu proses pengenalan atau identifikasi sesuatu dengan menggunakan panca indera (*http://teori-psikologi.blogspot.com/2008,download tanggal 17 Oktober 2009*).

Dari beberapa pendapat diatas jelas bahwa yang dimaksud dengan persepsi adalah proses seseorang dalam memahami, menafsirkan, menilai dan menginterpretasikan sesuatu obyek atau kejadian yang dilihat, didengar dan dirahasiakan. Obyek yang dimaksud disini adalah segenap faktor-faktor yang melingkupi suatu tempat kerja untuk keperluan bekerja para pegawai baik yang berupa lingkungan fisik (yang bersifat benda mati) dan lingkungan kerja non fisik (hubungan antar sesama pegawai, hubungan antara atasan dengan bawahan dan pelayanan sosial terhadap pegawai). Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi; yaitu faktor dari dalam dan dari luar. Faktor dari dalam berupa perhatian yang selektif, nilai dan kebutuhan individu dan pengalaman terdahulu yang berhubungan dengan satu obyek. Sedangkan faktor dari luar berupa stimulus atau rangsangan dari luar.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segenap faktor yang melingkupi tempat kerja untuk keperluan bekerja. Lingkungan kerja meliputi lingkungan kerja fisik (yang bersifat benda mati) dan lingkungan non fisik (hubungan antar sesama pegawai, atasan dan bawahan, serta pelayanan sosial pegawai). Lingkungan kerja ini baik secara langsung maupun tidak langsung akan menentukan tingkat kenyamanan bekerja.

Gellerman (1984: 53) mengungkapkan bahwa, " bila para karyawan merasa senang dengan lingkungan kerja mereka, maka akan memberikan lebih banyak perhatian, imajinasi dan ketrampilan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Sebaliknya, jika mereka merasa tidak senang, tidak mustahil mereka akan bertindak sembrono, meski tanpa mengeluh panjang lebar ".

Berdasarkan pendapat diatas dapat dikatakan bahwa sikap terhadap lingkungan kerja yang menyenangkan akan menimbulkan kreatifitas dan hasrat untuk meningkatkan mutu. Sedangkan sikap terhadap lingkungan kerja yang tidak menyenangkan akan menghilangkan rangsangan untuk melakukan yang lebih baik atau hanya sekedar memenuhi tuntutan minimal.

Pembahasan persepsi tentang lingkungan kerja berikut akan mengacu pada pendapat Agus Ahyari yang meliputi:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

penerangan/cahaya, suhu udara, suara bising, tata ruang, keselamatan kerja.

1) Penerangan /Cahaya

Ahyari (1994:149) mengemukakan bahwa penerangan adalah: "Cukupnya sinar yang masuk didalam ruang kerja masing-masing karyawan. Penerangan untuk ruang kerja masing-masing karyawan ini merupakan faktor yang cukup penting dalam kaitannnya dengan peningkatan produktivitas."

Dengan peningkatan penerangan yang memadai didalam ruang kerja akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik, sedangkan penerangan yang tidak memadai akan menyebabkan para pegawai tidak jelas di dalam mengamati pekerjaan yang akan dilakukannnya sehingga akan membuat kesalahan kerja. Cahaya penerangan yang cukup dan memancar dengan tepat akan menambah efisiensi kerja dan akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai dan akan memberikan keuntungan-keuntungan.

Sistem penerangan yang tepat bukan merupakan satu-satunya factor penentu dalam melaksanakan pekerjaan, melainkan hanya merupakan salah satu factor saja. Pengadaan system penerangan yang tepat tersebut baru akan terasa manfaatnya bila faktor-faktor yang lain juga perlu diperhatikan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dengan penerangan yang cukup diharapkan para pegawai akan dapat melihat dan melaksanakan pengamatan terhadap obyek pekerjaan dengan cermat dan mudah, sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan tidak terdapat gangguan.

2) Suhu udara

Suhu udara atau temperatur udara pada ruangan kerja pegawai dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Suhu udara yang terlalu panas akan menyebabkan turunnya gairah kerja pegawai sehingga akan menambah kesalahan-kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, walaupun hal ini tidak disengaja oleh para pegawai yang bersangkutan dan semata-mata disebabkan oleh panasnya udara yang ada didalam ruang kerja para pegawai tersebut. Dengan semakin turunnya gairah kerja para pegawai ini maka hasil kerja secara keseluruhan akan menjadi rendah sehingga akan mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu pengaturan suhu udara pada ruangan kerja pegawai sangat diperlukan.

Dalam rangka pengaturan suhu udara dalam ruang kerja para pegawai, Ahyari (1994: 172) mengemukakan beberapa langkah sebagai berikut.

a. Ventilasi yang cukup pada gedung kantor
b. Pemasangan kipas angin

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

c. Pemasangan air conditioning

d. Pemasangan humidifier

Dengan tersedianya alat pengatur suhu udara tersebut diatas, maka manajemen akan dapat mempertinggi peralatan yang digunakan dalam ruang kerja pegawai. Namun yang perlu diperhatikan dalam hal ini adalah bahwa pemasangan peralatan-peralatan tersebut mempunyai tujuan utama untuk meningkatkan kinerja pegawai dan bukannya untuk tujuan kemewahan.

3) Suara

Dalam pelaksanaan kerja sering terdapat suara bising yang sebenarnya tidak dikehendaki oleh pegawai dikantor tersebut, karena hal itu akan mengganggu ketenangan kerja. Suara gaduh yang tidak menyenangkan akan dapat menimbulkan kekacauan. Suara gaduh menyebabkan kesulitan dalam memusatkan pikiran dalam menggunakan telepon dan kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan kantor dengan baik.

Sedangkan untuk mengurangi gangguan suara didalam kantor menurut Atmosudirdjo (1982: 122) adalah sebagai berikut:

1. Mesin yang menimbulkan suara seperti mesin tulis, mesin hitung dan sebagainya diletakkan dekat jendela.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Tempat duduk para pegawai diatur jangan sampai saling berhadapan yang seorang dengan yang lainnya untuk menjaga agar mereka tidak saling bercakap-cakap atau ngobrol.
3. Unit-unit yang berkarat harus diminyaki agar tidak menimbulkan suara pada waktu dibuka, ditutup.

Dalam rangka usaha untuk mempertinggi gairah kerja para pegawai, maka beberapa kantor disamping berusaha untuk mengurangi suara bisisng yang ada dalam ruang kerja dikantor tersebut, juga sekaligus mengusahakan terdapatnya suara lain yang dapat mempertinggi gairah kerja, misalnya musik. Musik dapat dipergunakan untuk membantu pekerjaan, karena music secara psikologis dapat meringankan kelelahan rohaniah dan ketegangan syaraf dan menjadikan pegawai merasa lebih baik. Hal lain yang perlu diperhatikan untuk meringankan kelelahan adalah waktu istirahat. Istirahat sangat penting untuk memulihkan kembali tenaga dan pikiran yang tercurahkan pada saat bekerja. Karena itu pengaturan istirahat yang tepat waktunya dan porsinya yang cukup juga akan membantu tercapainya kinerja pegawai yang optimal.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4) Tata Ruang

Penggunaan ruang kantor merupakan salah satu segi yang penting dari perencanaan manajemen perkantoran. Seperti halnya dengan tiap segi proses perkantoran yang produktif, kantor harus dilengkapi alat-alat untuk produksi.

Susunan tata ruang kantor yang tidak baik menghamburkan tenaga dan waktu. Ruang gerak yang terlalu sempit mengakibatkan para pegawai tidak dapat bekerja dengan baik, akan tetapi ruang gerak yang terlalu besar juga akan menurunkan hasil kerja mereka. Oleh karena itu penyusunan tata ruang kantor harus diatur sedemikian rupa agar pelaksanaan kerja di kantor bisa berjalan dengan baik. Menurut The Liang Gie *(http://one.indoskripsi.com/click/3869/0 download tanggal 17 Oktober 2009)* manfaat dari tata ruang yang baik adalah sebagai berikut.

1. Mencegah penghamburan tenaga dan waktu para pegawai akibat berjalan mondar-mandir yang semestinya tidak perlu.
2. Menjamin kelancaran alur pekerjaan.
3. Memungkinkan pemakaian ruang kerja lebih efisien
4. Kesehatan dan kepuasan pegawai terpelihara.
5. Pengawasan terhadap pekerjaan lebih mudah

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

6. Memberikan kesan yang baik kepada tamu yang dating serta
7. Memberikan kemungkinan perubahan ruang kantor jika sewaktu-waktu diperlukan.

Tata ruang kantor harus disusun secara benar agar dapat mendukung kelancaran proses pekerjaan-pekerjaan di kantor. Hal ini memerlukan pengetahuan tentang arus pekerjaan, syarat-syarat perseorangan, pekerjaan yang akan dilakukan dan cara yang terbaik untuk mengerjakannya.

5) Keamanan Kerja

Keamanan kerja yang terdapat dalam suatu kantor mempunyai hubungan yang erat dengan peningkatan gairah kerja dari para pegawai yang bekerja dalam kantor tersebut. Keamanan kerja yang cukup memadai membuat para pegawai merasa aman dan tenteram untuk bekerja, sebaliknya jika keamanan kerja tidak terjamin maka pegawai yang didalamnya akan bekerja tidak nyaman dan tanpa dilandasi dengan kerja yang tinggi.

Ahyari (1994: 187-188) mengemukakan beberapa faktor yang dapat menjadi penyebab terhadap turunnya tingkat keamanan kantor sebagai berikut:

1. Tidak cukupnya ruang gerak yang diperlukan oleh para pegawai pada tempat bekerja para pegawai tersebut.
2. Tersedianya peralatan yang tidak memadai, baik dalam jenis maupun kapasitas dari peralatan tersebut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Lantai kantor yang terlalu licin, sehingga para pegawai mudah tergelincir apabila berjalan diatas lantai tersebut.
4. Tidak cukupnya jalan keluar masuk dari masing-masing bagian di dalam kantor, terutama saat-saat ada bahaya.
5. Tidak cukupnya jumlah pegawai dalam kantor tersebut.
6. Tidak tersediannya alat pemadam kebakaran dalam jumlah yang memadai.
7. Jumlah ventilasi yang tidak memadai, sehingga pertukaran udara di dalam ruangan kerja para karyawan tidak dapat terlaksana dengan baik.
8. Faktor-faktor kehati-hatian para pegawai kantor tersebut.

Keberadaan pegawai dalam suatu lembaga sangatlah penting, karena tanpa kehadiran pegawai segala faktor produksi, modal, alam atau lainnya tidak akan mempunyai arti dan manfaat. Tujuan organisasi atau lembaga akan dapat tercapai dengan efektif apabila pegawai dalam melakukan pekerjannya dengan tenang tidak khawatir akan ancaman yang mungkin menimpa dirinya.

Dalam sebuah lingkungan pemanfaatan tenaga kerja oleh pihak lembaga adalah menjadi bagian yang sangat penting. Aspek psikologis dari kerja lebih menekankan corak dan intensitas hubungan atau interaksi antar pegawai dan antara atasan dengan bawahan. Dalam pelaksanaannya hubungan ini akan saling mempengaruhi satu sama lain.

Ditinjau dari segi kepentingan para pegawai, maka pada dasarnya para pegawai bekerja untuk memenuhi kebutuhan dirinya dan keluarganya. Oleh karena itu pegawai akan termotivasi untuk bekerja

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dalam rangka memenuhi kebutuhan tersebut. Salah satu bagian dari lingkungan kerja yang berfungsi untuk meningkatkan gairah kerja pegawai adalah pelayanan pegawai oleh pihak lembaga. Pelayanan pegawai yang kurang pada tempatnya akan mengakibatkan berbagai macam kerugian bagi lembaga yang bersangkutan, terutama bila manajemen lembaga menganggap bahwa para pegawai semata-mata faktor produksi, maka para pegawai akan kehilangan motivasi dan semangat kerja. Akibatnya para pegawai yang akan menyelesaikan beban tugas yang diberikan kepadanya tanpa usaha untuk mengadakan perbaikan terhadap cara kerja dan hasil kerja yang dicapainya selama ini. Dengan pelayanan pegawai yang tepat akan menaikkan tingkat kinerja sehingga akan dapat memberikan keuntungan yang cukup tinggi terhadap lembaga.

Berdasarkan pada uraian tersebut diatas dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan persepsi tentang lingkungan kerja adalah proses seseorang dalam memahami, manafsirkan, menilai dan menginterpretasikan sesuatu obyek atau kejadian yang dilihat, didengar dan dirasakan. Obyek yang dimaksud disini adalah segenap faktor yang melingkupi suatu tempat kerja untuk keperluan bekerja para pegawai baik berupa lingkungan kerja fisik (yang bersifat benda

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mati) dan lingkungan kerja non fisik (hubungan antar sesame pegawai, atasan dan bawahan, pelayanan sosial terhadap pegawai).

B. Kerangka Berpikir

Berdasarkan deskripsi teoritis yang telah dikemukan diatas, lebih jauh akan diajukan kerangka berpikir dan model hubungan antar masing-masing variabel yang dilibatkan dalam penelitian ini. Sesuai dengan lingkup penelitian ini yang bertujuan mendeskripsikan pengaruh model kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan persepsi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, maka diduga terdapat pengaruh yang signifikan model kepemimpinan situasional, motivasi kerja, dan persepsi lingkungan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai. Keseluruhan faktor-faktor tersebut diduga juga mempunyai kaitan yang erat antara satu dengan yang lainnya.

1. Pengaruh model kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai

Secara umum kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan membantu pencapaian sesuatu maksud atau tujuan-tujuan tertentu. Seorang pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya harus dapat mengarahkan dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mempengaruhi bawahan agar dapat bekerja dengan baik dalam suasana kerja yang menyenangkan.

Implementasi kepemimpinan situasional akan memberikan hasil yang efektif jika pemimpin dapat menyesuaikan diri dengan situasi bawahan. Kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, membimbing, mengarahkan, menggerakkan atau memaksa orang lain untuk berbuat itu terlihat di dalam proses memimpin yang terjadi dalam hubungan antar manusia dengan manusia lain, baik antara satu individu dengan individu lain, maupun antar individu dengan kelompok yang terorganisir secara permanen dalam satu wadah yang disebut organisasi, lembaga atau bentuk-bentuk lainnya. Dengan demikian maka gaya kepemimpinan yang diterapkan itu dapat merupakan sumbangan yang sangat berarti bagi pembinaan hubungan-hubungan antar individu dalam kelompok dan merupakan bantuan bagi peningkatan kualitas dan kegiatan kerja dalam lembaga yang dipimpinnya.

Seorang pemimpin juga harus mempunyai kemampuan manajemen kepemimpinan tidak hanya mempengaruhi bawahannya, melainkan bagaimana seorang pemimpin mampu menjadi pengendali bagi keberlangsungan organisasi yang dipimpinnya. Pengendalian yang

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dimaksud dapat berupa kemampuan pemimpin dalam mengadakan pengawasan terhadap bawahannya.

Pengawasan merupakan suatu proses dimana seorang pemimpin perlu mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya telah sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijakan yang telah ditentukan sebelumnya. Standar kinerja pada jabatan tertentu diarahkan untuk meningkatkan kinerja dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) agar dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Berdasarkan asumsi pada uraian diatas, peneliti berasumsi bahwa model kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

1.a. Hubungan gaya kepemimpinan memerintah / *telling* dengan kinerja pegawai

Seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan memerintah/*telling* disebabkan karena rendahnya tingkat kematangan bawahan yang berarti pegawai belum memiliki pengalaman, pengetahuan maupun belum memiliki inisiatif untuk melakukan tugas yang harus dikerjakannya. Hal tersebut memberikan konsekuensi terhadap pola kepemimpinannya, dimana pemimpin memiliki peranan utama terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas bawahannya. Pemimpin cenderung

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menginstruksikan dan memprakarsai seluruh pelaksanaan tugas bawahannya dengan pengawasan yang ketat. Komunikasi antara atasan dan bawahan dominan terjadi secara satu arah.

Berdasarkan uraian diatas, penulis berasumsi bahwa penerapan gaya kepemimpinan memerintah/*telling* berbanding terbalik terhadap peningkatan kinerja pegawai, artinya semakin besar penerapan gaya kepemimpinan memerintah/*telling* maka berhubungan erat dengan rendahnya kinerja pegawai.

1.b. Hubungan gaya kepemimpinan menawarkan / *selling* dengan kinerja pegawai

Seiiring dengan bertambahnya pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai maka pegawai mulai dapat berinisiatif dalam melaksanakan tugas yang yang harus dikerjakannya. Tingkat kematangan pegawai pada keadaan tersebut dapat dikategorikan dalam tingkat kematangan yang sedang. Dalam keadaan demikian pemimpin mulai menggunakan komunikasi dua arah dengan mendengarkan saran dan pendapat yang diberikan oleh pegawai untuk pengambilan keputusan yang akan diambil oleh pegawai tersebut. Namun demikian pemimpin masih memegang kendali keputusan, artinya pemimpin tidak *melepaskan* begitu saja keputusan yang akan diambil pegawai. Selanjutnya dengan semakin besar kepercayaan yang diberikan pemimpin kepada

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pegawainya, serta komunikasi yang terjadi secara dua arah akan meningkatkan pula motivasi pegawai untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

Berdasarkan uraian diatas, penulis berasumsi bahwa penerapan gaya kepemimpinan menawarkan/*selling* berbanding lurus terhadap peningkatan kinerja pegawai, artinya penerapan gaya kepemimpinan menawarkan/*selling* berhubungan positif terhadap meningkatnya kinerja pegawai.

1.c. Hubungan gaya kepemimpinan melibatkan / *participating* dengan kinerja pegawai

Peningkatan perkembangan kemampuan dalam bekerja dan meningkatnya pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki pegawai akan memberikan dampak terhadap semakin besarnya kepercayaan pemimpin untuk lebih banyak melibatkan pegawai dalam proses pembuatan keputusan. Beberapa keputusan diambil berdasarkan hasil komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahannya, yang mana pegawai mulai dipercaya untuk memecahkan masalah dan membuat keputusan setelah dikomunikasikan dengan pimpinan. Dalam keadaan demikian pegawai akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, karena pegawai yakin dengan semakin tinggi kinerjanya, maka makin besar pula besar kepercayaan dan keterlibatan yang akan diberikan oleh pemimpinnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan uraian diatas, penulis berasumsi bahwa penerapan gaya kepemimpinan melibatkan/*participating* berbanding lurus terhadap peningkatan kinerja pegawai, artinya penerapan gaya kepemimpinan melibatkan/*participating* berhubungan positif terhadap meningkatnya kinerja pegawai.

1.d. Hubungan gaya kepemimpinan melimpahkan / *delegating* dengan kinerja pegawai

Pegawai yang memiliki kematangan tinggi cenderung memiliki kinerja sangat baik, sehingga akan diberikan kepercayaan penuh oleh pimpinannya untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan tugas yang diberikan pimpinan.. Pemimpin melimpahkan seluruh tugas yang menjadi tanggungjawab pegawai tersebut dan tidak lagi melakukan pengawasan yang ketat terhadap pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh pegawai karena merasa yakin bahwa pegawai tersebut mampu melaksanakan tugas dengan hasil yang baik sesuai dengan tanggungjawabnya.

.Berdasarkan uraian diatas, penulis berasumsi bahwa penerapan gaya kepemimpinan melimpahkan/*delegating* berbanding lurus terhadap peningkatan kinerja pegawai, artinya penerapan gaya kepemimpinan melimpahkan/*delegating* berhubungan positif terhadap meningkatnya kinerja pegawai.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Motivasi kerja merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki sikap yang positif terhadap tujuan yang akan dicapai serta selalu berusaha memperbaiki prestasi yang telah dicapainya, sehingga akan dapat meningkatkan kinerjanya secara optimal. Seorang yang memiliki motivasi kerja sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya mencapai tujuan. Dorongan tersebut merupakan kekuatan yang menggerakkan aktivitas, baik yang berasal dari dalam diri pegawai maupun yang berasal dari lingkungan organisasi untuk selalu bekerja secara efektif dan efisien.

Dengan demikian apabila seorang pegawai mempunyai motivasi kerja yang tinggi, maka ia akan selalu berusaha menyelesaikan rugasnya dengan baik, selalu berusaha memecahkan persoalan yang dihadapinya sampai berhasil, tidak mudah menyerah dan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Namun sebaliknya, apabila motivasi rendah orang cenderung untuk bermalas-malasan dalam bekerja, mudah menyerah, mudah putus asa, dan bekerja hanya apabila ada peninjauan dari atasan.

Tinggi rendahnya motivasi kerja seorang pegawai dalam bekerja akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Apabila setiap pegawai mempunyai keinginan untuk selalu berprestasi, maka hal ini akan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mendukung lembaga/institusi dalam rangka untuk mencapai tujuan dan peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Jadi dapat diduga bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

3. Pengaruh persepsi lingkungan kerja dengan kinerja pegawai

Persepsi terhadap lingkungan kerja pada hakekatnya adalah proses seseorang dalam memahami, menafsirkan, menilai dan menginterpretasikan sesuatu obyek atau kejadian yang dilihat, didengar dan dirasakan. Obyek yang dimaksud disini adalah segenap faktor yang melingkupi suatu tempat kerja untuk keperluan bekerja para pegawai, baik berupa lingkungan fisik kerja (bersifat benda mati) maupun lingkungan kerja non fisik (hubungan antar sesama pegawai, atasan dan bawahan, serta pelayanan sosial terhadap pegawai).

Persepsi tentang lingkungan kerja fisik yang meliputi : cahaya penerangan, sirkulasi udara, peralatan kerja, tata ruang, suara, kebersihan, keamanan yang terjamin maka akan menggairahkan semangat kerja pegawai. Pegawai tidak akan cepat merasa jenuh, bosan dan cepat lelah bila suasana lingkungan tersebut menyenangkan. Demikian juga persepsi pegawai tentang lingkungan kerja non fisik yang meliputi: hubungan antar sesama pegawai, hubungan antara atasan dengan bawahan dan pelayanan sosial terhadap pegawai.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Persepsi tentang lingkungan kerja yang baik akan mempengaruhi semangat kerja pegawai, sehingga secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang bersangkutan. Dengan pelayanan pegawai yang tepat akan menaikkan tingkat kinerja sehingga akan dapat memberikan keuntungan yang cukup tinggi pula terhadap lembaga yang bersangkutan. Demikian halnya hubungan dengan teman sekerja, atasan terhadap bawahan. Bila hubungan kerja baik, komunikasi lancar dan suasana kekeluargaan dapat timbul, yang selanjutnya dapat mendukung semangat kerja pegawai. Sehingga patut diduga bahwa, persepsi tentang lingkungan kerja akan mempengaruhi kinerja pegawai.

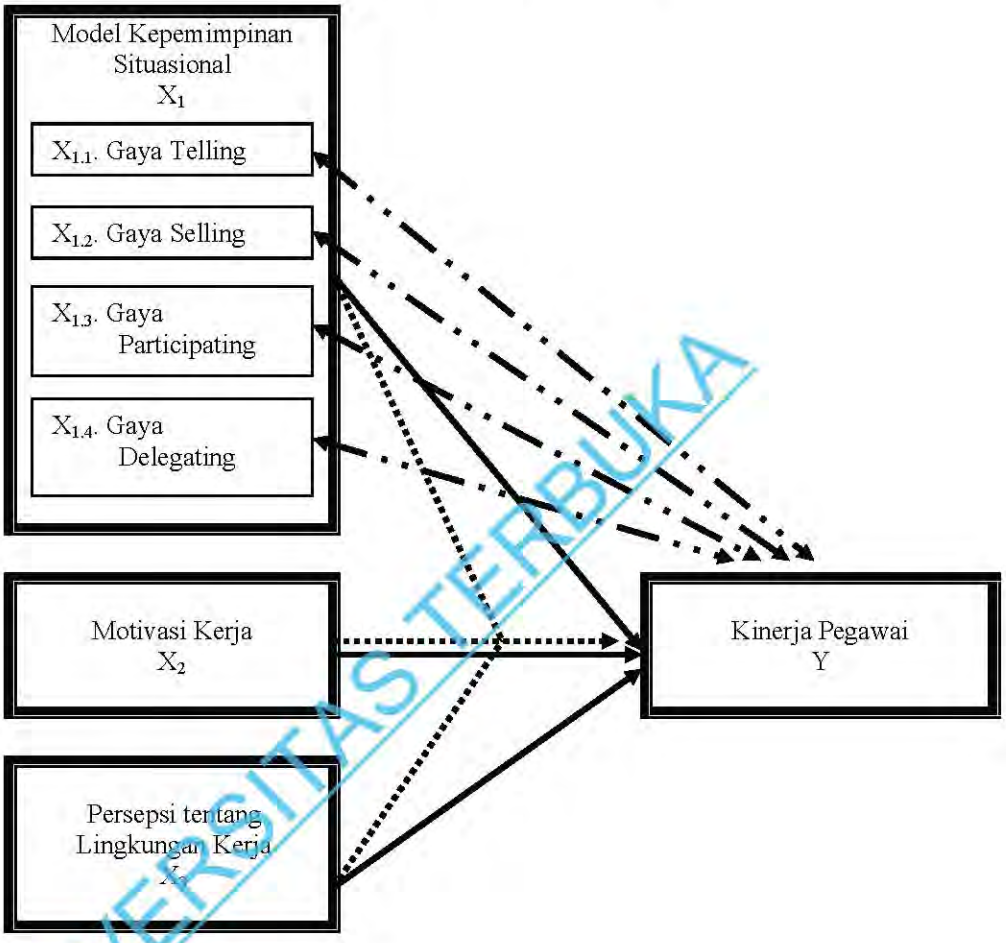
4. Model kerangka konseptual

Berkaitan dengan penelitian ini, maka untuk memperjelas alur pemikiran peneliti dibuatlah sebuah alur kerangka konseptual yang digambarkan pada gambar 2.1.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Gambar 2.1 Alur kerangka konseptual



Keterangan :

X_1 = Gaya Kepemimpinan situasional;
X_2 = Motivasi kerja;
X_3 = Persepsi tentang Lingkungan Kerja;
Y = Kinerja Pegawai

→ = Pengaruh variabel bebas (X_1, X_2, dan X_3) dengan variabel terikat (Y) secara sendiri-sendiri.

⇢ = Pengaruh variabel bebas (X_1, X_2, dan X_3) dengan variabel terikat (Y) secara bersama-sama.

⇠ ⇢ = Hubungan sub variabel gaya kepemimpinan ($X_{1.1}$; $X_{1.2}$; $X_{1.3}$; $X_{1.4}$) dengan variabel terikat (Y) secara sendiri-sendiri

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

C. Definisi Konsep dan Operasional.

1. Definisi Konsep

a. Kinerja adalah kemampuan dan penampilan pegawai yang menunjukkan tingkat keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya yang meliputi: kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kreatifitas, kerjasama, tanggungjawab, ketaatan dan disiplin kerja, serta loyalitas.

b. Model kepemimpinan situasional adalah norma perilaku atau cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya dengan dimensi antara lain: persepsi pegawai terhadap penerapan gaya kepemimpinan memerintah (*telling*), menawarkan (*selling*), melibatkan (*partisipacing*) dan melimpahkan (*delegating*).

c. Motivasi Kerja adalah dorongan, sebab atau alasan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan baik yang berasal dari faktor-faktor individual maupun organisasional dengan dimensi antara lain: tanggung jawab terhadap pekerjaan, keinginan untuk berprestasi, penghargaan, pemberian upah atau gaji, pujian dan pengakuan, dan jaminan pekerjaan.

d. Persepsi Lingkungan Kerja adalah proses seseorang dalam memahami, menafsirkan, menilai dan menginterpretasikan apa yang dilihat, didengar atau dirasakan mengenai suasana lingkungan kerja

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tempat para pegawai melaksanakan pekerjaan yang meliputi: kondisi kerja, hubungan antar pegawai, hubungan antar atasan dengan bawahan dan pelayanan sosial terhadap pegawai.

2. Definisi Operasional Variabel dan Indikator-Indikatornya

Definisi operasional variabel beserta dimensinya dapat dilihat pada tabel 2.1 sebagai berikut :

Tabel 2.1. Operasional Variabel dan Indikator

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1	2	3	4
1	**Kinerja Pegawai/Staf**	i. Kualitas pekerjaan	1. Kualitas hasil kerja yang dilakukan pegawai 2. Ketelitian pegawai dalam bekerja
		i. Kuantitas pekerjaan	1. Ketepatan dalam menyelesaikan tugas 2. Keberhasilan dalam memenuhi tugas yang diberikan
		i. Kreatifitas	1. Kesungguhan untuk menemukan cara baru dalam melaksanakan tugas 2. Kemampuan memecahkan masalah yang dihadapi dalam melaksanakan tugas
		. Tanggung jawab	1. Keberanian dan ketepatan mengambil keputusan 2. Kejujuran dalam melaksanakan tugas
		. Kerjasama	1. Kesediaan membantu dan bekerja sama dengan teman sejawat 2. Kemampuan bekerja sama dengan atasan

UNIVERSITAS TERBUKA

		i. Ketaatan dan disiplin kerja	1. Ketaatan dalam melaksanakan tugas kedinasan 2. Ketaatan terhadap peraturan dan prosedur kerja yang berlaku
		i. Loyalitas	1. Kepedulian terhadap lembaga 2. Mengutamakan tugas dinas daripada kepentingan pribadi 3. Loyalitas terhadap atasan dan lembaga
2	**Model Kepemimpinan Situasional**	a. Memerintah (telling)	1. Pemimpin memberikan perintah secara lengkap tugas yang harus dikerjakan oleh bawahan 2. Pemimpin menjelaskan tugas yang harus dikerjakan secara rinci kepada bawahan 3. Pemimpin menjelaskan secara rinci tentang keputusan yang akan diambil oleh bawahan. 4. Pemimpin memberikan pengarahan kepada bawahan apabila tidak berhasil menyelesaikan tugas. 5. Pemimpin melakukan pengawasan ketat terhadap pelaksanaan tugas dan hasil kerja bawahan.
		b. Menawarkan /Selling	1. Pemimpin memegang kembali semua keputusan yang telah diambil bersama bawahan 2. Pemimpin menggunakan komunikasi dua arah dengan bawahan yang memiliki kemampuan untuk berprestasi. 3. Pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya. 4. Pemimpin memperhatikan pendapat dan saran dari bawahan tentang keputusan yang diambil.

UNIVERSITAS TERBUKA

		c. Melibatkan /participating	1. Pemimpin melibatkan bawahan yang memiliki kemauan untuk berprestasi dalam pengambilan keputusan. 2. Pemimpin menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk kelancaran komunikasi antar pegawai 3. Pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mendiskusikan masalah-masalah pekerjaan.
		d. Melimpah-kan/delega-ting	1. Pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan. 2. Pemimpin mempercayakan semua keputusan yang diambil kepada bawahan. 3. Pemimpin memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada bawahan
3	**Motivasi Kerja**	a. Tanggung jawab terhadap pekerjaan	1. Pekerjaan diselesaikan secara cepat dengan hasil yang baik. 2. Pelayanan yang baik dan memuaskan. 3. Pekerjaan yang berat dan menantang.
		b. Keinginan untuk berprestasi	1. Berusaha untuk melebihi prestasi rekan kerja yang lain. 2. Kemauan kerja bertambah bila diberi kepercayaan sepenuhnya dalam menyelesaikan pekerjaan 3. Bersedia mengerjakan tugas tambahan untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

		c. Penghargaan	1. Atasan menghargai setiap hasil kerja bawahan. 2. Penghargaan lembaga untuk meningkatkan jenjang karier (kepangkatan) mendorong untuk bekerja lebih baik. 3. Penghargaan lembaga atas prestasi kerja mendorong untuk bekerja lebih giat.
		d. Pemberian gaji dan Upah	1. Gaji dan upah yang diterima sesuai dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggungjawab 2. Gaji dan upah yang diterima dapat mencukupi kebutuhan hidup keluarga.
		e. Pujian dan pengakuan	1. Pujian dan pengakuan lembaga atas hasil kerja 2. Sikap dan perilaku pimpinan terhadap bawahan.
		f. Jaminan pekerjaan	1. Jaminan keselamatan kerja 2. Jaminan kepastian pekerjaan
4	**Persepsi tentang Lingkungan Kerja**	a. Kondisi kerja	1. Sistem penerangan di tempat kerja 2. Sirkulasi udara ditempat kerja. 3. Kebersihan ruangan tempat bekerja 4. Fasilitas kerja. 5. Lay-out/tata ruang tempat kerja 6. Ketenangan ruang kerja
		b. Hubungan antar karyawan	1. Suasana lingkungan kerja. 2. Penyelesaian perselisihan antar pegawai 3. Bantuan rekan yang lebih berpengalaman
		c. Hubungan antara Atasan dengan bawahan	1. Hubungan antara atasan dengan bawahan di kantor 2. Sikap dan perilaku atasan terhadap bawahan. 3. Bimbingan atasan pada bawahan

UNIVERSITAS TERBUKA

		d. Pelayanan sosial pegawai	1. Pelayanan kesehatan bagi pegawai di tempat kerja 2. Ketersediaan fasilitas kantin. 3. Jaminan hari tua yang diberikan bagi setiap pegawai.

D. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. a. Terdapat hubungan yang negatif antara gaya kepemimpinan memerintah (*telling*) dengan kinerja pegawai.
   b. Terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan menawarkan (*selling*) dengan kinerja pegawai.
   c. Terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan melibatkan (*partisipacing*) dengan kinerja pegawai.
   d. Terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan melimpahkan (*delegating*) dengan kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh positif model kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai
3. Terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
4. Terdapat pengaruh positif persepsi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
5. Terdapat pengaruh yang signifikan model kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan persepsi lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode penelitian survai. Ragam penelitiannya adalah *formalized research*, yaitu suatu penelitian yang terstruktur dimulai dengan mengajukan beberapa hipotesis atau dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan investigasi. Sedangkan jenis penelitian ini termasuk penelitian non eksperimental, dimana peneliti tidak dimungkinkan untuk memanipulasikan variabel atau menunjuk subyek untuk suatu perlakuan.

Dalam penelitian ini peneliti tidak dapat melakukan suatu kontrol langsung terhadap variabel bebas karena manifestasi variabel tersebut pada hakekatnya tidak dapat dimanipulasikan. Sifat hubungan antar variabel adalah saling mempengaruhi (regresi), yaitu variabel X sebagai variabel ubahan atau variabel bebas terhadap variabel Y sebagai variabel terikat. Variabel bebas meliputi: Variabel model kepemimpinan situasional (X_1), Variabel Motivasi Kerja (X_2), dan Variabel Persepsi Lingkungan Kerja (X_3), serta Variabel Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel terikat.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, jalan Dr. Wahidin Sudirohusodo Sintang Propinsi Kalimantan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Barat. Penelitian dilaksanakan pada bulan Nopember 2009 sampai dengan bulan Januari 2010.

C. Populasi Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai non eselon / pelaksana staf administrasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yang telah mempunyai SK pegawai negeri sipil dan atau calon pegawai negeri sipil berjumlah 38 orang. Populasi penelitian ini merupakan total populasi dengan pertimbangan bahwa seluruh subjek penelitian dapat terjangkau dalam pengambilan data penelitian.

D. Instrumen Penelitian

Instrumen adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar menjadi sistematis dan mudah. (Arikunto, 1993: 134). Instrumen atau alat ukur yang dipakai dalam penelitian ini berupa angket yang berisi butir-butir pertanyaan dan pernyataan untuk diberi tanggapan responden.

Dasar pertimbangan menggunakan angket karena mempunyai beberapa keuntungan antara lain : dapat dibagi secara serentak kepada responden, dapat dijawab oleh responden menurut kecepatannya masing-masing sesuai waktu senggang responden, dan dapat dibuat anonym sehingga responden bebas, jujur, tidak malu-malu menjawab (Arikunto, 1993:125). Untuk memperoleh data dari keempat variabel tersebut, maka

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

diperlukan alat ukur untuk mengukur variabel model kepemimpinan, motivasi kerja, persepsi lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Alat ukur tersebut disusun dengan model Likert yang dimodifikasi dengan empat alternatif jawaban. Pemberian skor untuk pernyataan positif yaitu; 4, 3, 2, 1 dan untuk pernyataan negative skornya adalah : 1, 2, 3, 4.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode angket. Arikunto (1993: 124) mengatakan bahwa, " kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui."

Teknik pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut.

Tabel 3.1. Kisi-kisi Instrumen

No	Variabel	Dimensi	No. Butir Pertanyaan	Instrumen/ Metode
1	Kinerja Pegawai/ Staf	a. Kualitas pekerjaan b. Kuantitas pekerjaan c. Kreatifitas d. Tanggungjawab e. Kerjasama f. Ketaatan dan disiplin kerja g. Loyalitas	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10 11,12 13,14,15	Kuesioner /Angket/ Observasi oleh Atasan
2	Model Kepemimpinan Situasional	a. Memerintah b. Menawarkan c. Melibatkan d. Melimpahkan	16,17,18,19,20 21,22,23,24 25,26,27 28,29,30	Kuesioner /Angket

UNIVERSITAS TERBUKA

3	Motivasi Kerja	a. Tanggungjawab terhadap pekerjaan b. Keinginan untuk berprestasi c. Penghargaan d. Pemberian gaji dan Upah e. Pujian dan pengakuan f. Jaminan pekerjaan	31,32,33 34,35,36 37,38,39 40,41 42,43 44,45	Kuesioner /Angket
4	Persepsi tentang Lingkungan Kerja	a. Kondisi kerja b. Hubungan antar karyawan c. Hubungan antara Atasan dengan bawahan d. Pelayanan sosial pegawai	46,47,48,49,50, 51 52,53,54 55,56,57 58,59,60	Kuesioner/ Angket

Tabel 3.2 Metode dan Teknik Pengumpulan Data

NO	Variabel	Sumber Data	Teknik dan Analisis Data
1	Kinerja Pegawai	Atasan Pegawai (Kepala Seksi/Sub Bagian)	Kuesioner / angket observasi
2	Model Kepemimpinan Situasional	Pegawai tenaga administrasi	Kuesioner/angket
3	Motivasi Kerja	Pegawai tenaga administrasi	Kuesioner/angket
4	Persepsi tentang Lingkungan Kerja	Pegawai tenaga administrasi	Kuesioner/angket

Sumber data untuk variabel kinerja pegawai sengaja diambil dari atasan langsung pegawai yang bersangkutan dalam hal penelitian ini adalah Kepala Seksi / Kepala Sub Bagian (jabatan Eselon IV) pegawai

UNIVERSITAS TERBUKA

bersangkutan karena pada dasarnya atasan pegawai dalam jabatan eselon IV adalah atasan yang sangat mengetahui kinerja pegawai bawahannya.

Untuk variabel model kepemimpinan situasional sumber datanya diambil dari pegawai karena dalam suatu lembaga institusi seperti Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang tidak dapat lepas dari peran pemimpin dalam usaha untuk mempengaruhi seseorang atau kelompok orang agar bersedia melakukan tindakan tertentu dalam rangka untuk mencapai tujuan. Aktivitas mempengaruhi ini menggunakan cara tertentu yang kemudian memunculkan bentuk-bentuk perilaku yang teramati oleh bawahan/pegawai. Dengan demikian maka pegawai akan memberikan tanggapan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan pada mereka dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan lembaga. Adapun kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini tidak lain adalah atasan langsung pegawai yang bersangkutan.

Untuk variabel motivasi kerja sumber datanya diambil dari pegawai karena untuk mengetahui tinggi rendahnya motivasi kerja hanya dapat digali dari dalam diri seorang pegawai yang bersangkutan. Sedangkan untuk variabel persepsi lingkungan kerja sumber datanya juga digali dari pegawai karena dalam suatu lembaga tidak lepas dari keadaan lingkungan. Dengan demikian maka pegawai akan memberikan tanggapan tentang suasana lingkungan kerja tempat mereka melaksanakan tugas sehari-hari.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sumber data, jenis data, teknik pengumpulan data merupakan satu kesatuan yang saling mendukung dan mempengaruhi. Perlunya pemahaman akan ketiga hal di atas, adalah mutlak bagi peneliti, disamping akan mempermudah dalam pengolahan dan analisis data penelitinya, juga akan membantu proses analisis data dan tahapan-tahapan penelitian selanjutnya menjadi sistematis.

1. Uji Coba Instrumen

Pelaksanaan uji coba dimaksudkan untuk mengetahui kesahihan butir (validitas) dan keterandalan (reliabilitas) instrumen, sehingga dapat menjaring data yang dibutuhkan untuk menjawab permasalahan.

Setelah instrumen disusun langkah selanjutnya adalah mengkonsultasikan kepada pembimbing. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan validitas isi (*content validity*). Setelah data terkumpul dilakukan penghitungan terhadap validitas dan reliabilitas.

2. Validitas Instrumen

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kualitas suatu instrument. Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur dan dapat mengungkap data dan variabel yang akan diteliti. (Arikunto, 1993: 136). Langkah-langkah yang dilakukan untuk mendapatkan validitas instrumen adalah : (1) menyusun butir-butir instrumen berdasarkan dimensi yang telah

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ditentukan untuk konstrak masing-masing variabel penelitian, (2) konsultasi dengan pembimbing (*expert judgment)* untuk memeriksa isi instrumen variabel penelitian secara sistematis serta mengevaluasi relevansi dengan variabel yang ditentukan.

Berdasarkan hasil *expert judgment* (pembimbing) terhadap instrumen penelitian, dinyatakan bahwa instrumen telah mencerminkan aspek yang diukur dan dapat dipergunakan untuk pengambilan data penelitian.

Penentuan validitas instrumen selain menggunakan *expert judgment* , dilakukan pula analisis terhadap butir pertanyaan. Analisis yang digunakan adalah analisis korelasi *product moment* dari Pearson, yaitu dengan mengkorelasikan dari skor tiap butir dengan skor total. Menurut Marzuki dkk (2009:341), "Jika koefisien korelasi (r) yang diperoleh ≥ daripada koefisien di tabel nilai-nilai kritis r, yaitu pada taraf signifikansi 5% atau 1%, instrumen tes yang diujicobakan tersebut dapat dinyatakan valid". Penghitungan validitas dengan menggunakan analisis korelasi *product moment* dalam penelitian ini menggunakan komputer program SPSS versi 12.0 sebagaimana hasilnya terdapat pada Lampiran 7. Berdasarkan hasil penghitungan, maka skor korelasi yang diperoleh oleh seluruh butir pertanyaan memiliki nilai r hitung ≥ r tabel. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa instrumen yang diuji cobakan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dikategorikan valid Tabel 3.3. berikut menunjukan hasil analisis butir dari instrument penelitian.

Tabel 3.3. Hasil analisis butir instrumen

No	Instrumen Penelitian	Jumlah Butir	Jumlah Butir Sahih
1	Kinerja Pegawai	15	15
2	Model Kepemimpinan Situasional	15	15
3	Motivasi Kerja	15	15
4	Persepsi tentang Lingkungan Kerja	15	15

3. Reliabilitas Instumen

Reliabilitas tes berhubungan dengan konsistensi hasil pengukuran yaitu seberapa konsisten skor tes dari satu pengukuran ke pengukuran berikutnya. Arikunto (1993: 142), menyatakan bahwa "reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik". Untuk penghitungan reliabilitas instrument dalam penelitian ini menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Digunakan rumus ini karena skor instrument berskala 1 – 4. Hal ini sesuai dengan penjelasan Arikunto (1993: 164), bahwa rumus *Alpha Cronbach* digunakan untuk mencari realibitas instrumen berskala bukan 1 dan 0, misalnya angket.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kriteria untuk menentukan realibilitas instrumen didasarkan atas kriteria bahwa apabila koefisien Alpha sebesar lebih dari 0,7 maka butir instrumen tersebut dianggap cukup andal (Linn, 1989). Perhitungan reliabilitas instrumen kinerja pegawai, model kepemimpinan situsional, motivasi kerja, persepsi lingkungan kerja dan dilakukan dengan bantuan program komputer SPSS versi 12.0.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan menunjukan bahwa instrumen variabel kinerja pegawai, model kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan persepsi lingkungan kerja reliabel. Hasil perhitungan reliabilitas instrumen disajikan pada Lampiran 8 dan rangkuman koefisien reliabilitas disajikan pada tabel 3.4 dibawah ini.

Tabel 3.4. Koefisien Reliabilitas Instrumen Variabel Penelitian

No	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Kesimpulan
1	Kinerja Pegawai (Y)	0,901	Reliabel
2	Model Kepemimpinan Situasional (X_1)	0,717	Reliabel
3	Motivasi Kerja (X_2)	0,874	Reliabel
4	Persepsi tentang Lingkungan Kerja (X_3)	0,893	Reliabel

Berdasarkan tabel diatas tampak bahwa instrumen kinerja pegawai, model kepemimpinan situsional, motivasi kerja, persepsi lingkungan kerja memiliki koefisien reliabilitas 0,901; 0,717; 0,874; dan 0,893. Merujuk pada ketentuan apabila indeks keandalan lebih besar

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

daripada 0,7 instrumen tergolong baik maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian termasuk baik dan dapat diandalkan untuk mengukur variabel.

F. Metode Analisis Data

1. Deskripsi Data

Penelitian ini menggunakan analisis data deskriptif kuantitatif. Berdasarkan analisis tersebut, instrumen penelitian berguna untuk memperoleh data numerikal. Tabulasi data untuk masing-masing variabel dilakukan terhadap skor yang telah diperoleh. Selanjutnya dengan menggunakan bantuan komputer seri program SPSS versi 12.0 diperoleh harga rerata, modus, rentang, nilai maksimum, nilai minimum, distribusi frekuensi, dan histogram untuk setiap variabel penelitian yaitu: variabel kinerja pegawai, model kepemimpinan situsional, motivasi kerja, dan persepsi lingkungan kerja.

Berkaitan dengan data penelitian, gambaran penyebaran data dapat diperoleh dari tabel distribusi frekuensi data yang dikelompokan. Tabel distribusi data dibuat dengan menentukan banyaknya kelas interval yang berpedoman pada aturan sturges (Sudjana, 2005:47).

Data variabel kinerja pegawai, model kepemimpinan situsional, motivasi kerja, dan persepsi lingkungan kerja yang diperoleh dari hasil pengukuran dideskripsikan secara kuantitatif dan diklasifikasikan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menjadi beberapa kategori. Berkenaan dengan keperluan tersebut digunakan skor rerata ideal (Mi) dan skor simpangan baku ideal (SBi) sebagai kriterianya. Tingkat kecenderungan dibagi dalam empat kategori yaitu :

di atas (Mi + 1,5 SBi)	: sangat baik
Mi sampai (Mi + 1,5 SBi)	: baik
(Mi - 1,5 SBi) sampai Mi	: kurang baik
(Mi - 1,5 SBi) ke bawah	: tidak baik

Penentuan jarak 1,5 SBi untuk kategori ini dimaksudkan agar jarak kategori tidak terlalu kecil yang menjadikan kategori lebih banyak dan tidak terlalui lebar yang menjadikan kategori terlalu sedikit. Hal ini didasarkan pada distribusi normal yang terbagi enam bagian atau enam deviasi standar (Azwar, 2006:16). Interval kategori variabel didasarkan pada skor tertinggi dan skor terendah dari masing-masing variabel penelitian. Selanjutnya dicari skor rerata ideal (Mi) dan skor simpangan baku ideal (SBi) dengan menggunakan formula sebagai berikut :

Mi = ½ (skor tertinggi + skor terendah)

SBi = 1/6 (skor tertinggi – skor terendah)

Skor tertinggi ideal adalah skor tertinggi yang mungkin diperoleh subjek penelitian dari keseluruhan alternatif jawaban. Skor terendah ideal adalah skor terendah yang mungkin diperoleh subjek penelitian dari keseluruhan alternatif jawaban. Perhitungan skor tertinggi, terendah, Mi,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dan SBi secara lengkap sebagaimana disajikan pada Lampiran 6. Berdasarkan kriteria di atas disusun standar skor kategori kecenderungan variabel dan dimensi variabel penelitian yaitu dengan kategori sangat baik/sangat efektif/sangat tinggi, baik/efektif/tinggi, kurang baik/kurang efektif/sedang, dan tidak baik/tidak efektif/rendah seperti dibawah ini.

a. Kategori Variabel Dan Dimensi Variabel Kinerja Pegawai

1) Variabel Kinerja Pegawai

a)	> 48,75	: Sangat Baik
b)	37,50 – 48,75	: Baik
c)	26,25 – 37,49	: Kurang Baik
d)	< 26,25	: Tidak Baik

2) Dimensi Variabel Kinerja Pegawai

a) Dimensi Kualitas Pekerjaan, Dimensi Kuantitas Pekerjaan, Dimensi Kreatifitas, Dimensi Tanggungjawab, Dimensi Kerjasama, Dimensi Ketaatan dan Disiplin Kerja

(1)	> 6,50	: Sangat Baik
(2)	5,00 – 6,50	: Baik
(3)	3,50 – 4,99	: Kurang Baik
(4)	< 3,50	: Tidak Baik

b) Dimensi Loyalitas

(1)	> 9,75	: Sangat Baik
(2)	7,50 – 9,75	: Baik
(3)	5,25 – 7,49	: Kurang Baik
(4)	< 5,25	: Tidak Baik

b. Kategori Variabel Dan Dimensi Variabel Model Kepemimpinan Situasional

UNIVERSITAS TERBUKA

1) Variabel Model Kepemimpinan Situasional

a)	> 48,75	: Sangat Efektif
b)	37,50 – 48,75	: Efektif
c)	26,25 – 37,49	: Kurang Efektif
d)	< 26,25	: Tidak Efektif

2) Dimensi Variabel Model Kepemimpinan Situasional

a) Dimensi Gaya kepemimpinan memerintah/telling

(1)	> 16,25	: Sangat Efektif
(2)	12,50 – 16,25	: Efektif
(3)	8,75 – 12,49	: Kurang Efektif
(4)	< 8,75	: Tidak Efektif

b) Dimensi Gaya kepemimpinan menawarkan/selling

(1)	> 13,00	: Sangat Efektif
(2)	10,00 – 13,00	: Efektif
(3)	7,00 – 9,99	: Kurang Efektif
(4)	< 7,00	: Tidak Efektif

c) Dimensi Gaya kepemimpinan melibatkan/participating dan Dimensi Gaya kepemimpinan melimpahkan/delegating

(1)	> 9,75	: Sangat Efektif
(2)	7,50 – 9,75	: Efektif
(3)	5,25 – 7,49	: Kurang Efektif
(4)	< 5,25	: Tidak Efektif

UNIVERSITAS TERBUKA

c. Kategori Variabel Dan Dimensi Variabel Motivasi Kerja

1) Variabel Motivasi Kerja

a) > 48,75 : Sangat Tinggi
b) 37,50 – 48,75 : Tinggi
c) 26,25 – 37,49 : Sedang
d) < 26,25 : Rendah

2) Dimensi Variabel Motivasi Kerja

a) Dimensi Tanggungjawab terhadap Pekerjaan, Dimensi Keinginan Untuk Berprestasi, dan Dimensi Penghargaan
(1) > 9,75 : Sangat Tinggi
(2) 7,50 – 9,75 : Tinggi
(3) 5,25 – 7,49 : Sedang
(4) < 5,25 : Rendah

b) Dimensi Pemberian Gaji dan Upah, Dimensi Pujian dan Pengakuan, dan Dimensi Jaminan Pekerjaan
(1) > 6,50 : Sangat Tinggi
(2) 5,00 – 6,50 : Tinggi
(3) 3,50 – 4,99 : Sedang
(4) < 3,50 : Rendah

d. Kategori Variabel Dan Dimensi Variabel Persepsi Lingkungan Kerja

1) Variabel Persepsi Lingkungan Kerja
a) > 48,75 : Sangat Baik
b) 37,50 – 48,75 : Baik
c) 26,25 – 37,49 : Kurang Baik
d) < 26,25 : Tidak Baik

UNIVERSITAS TERBUKA

2) Dimensi Variabel Persepsi Lingkungan Kerja

a) Dimensi Kondisi Kerja

(1)	> 18,00	: Sangat Baik
(2)	15,00 – 18,00	: Baik
(3)	12,00 – 14,99	: Kurang Baik
(4)	< 12,00	: Tidak Baik

b) Dimensi Hubungan Antar Karyawan, Dimensi Hubungan Anatara Atasan dan Bawahan, dan Dimensi Pelayanan Sosial Pegawai

(1)	> 9,75	: Sangat Baik
(2)	7,50 – 9,75	: Baik
(3)	5,25 – 7,49	: Kurang Baik
(4)	< 5,25	: Tidak Baik

2. Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis korelasi parsial dan analisis regresi ganda. Analisis korelasi parsial digunakan untuk mengetahui hubungan variabel bebas dengan variabel terikat, dimana variabel bebas lainnya dikendalikan secara statistik, sedangkan analisis regresi ganda digunakan untuk mengetahui hubungan variabel bebas secara bersama-sama dengan variabel terikat.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Persyaratan Analisis

Uji persyaratan analisis dimaksudkan untuk mengetahui apakah data yang dikumpulkan memenuhi syarat untuk dianalisis. Hal ini dilakukan agar dalam analisis selanjutnya tidak mengalami hambatan dan sesuai dengan teknik analisis yang telah direncanakan.

Ada beberapa asumsi yang harus dipenuhi untuk melakukan analisis regresi ganda. Asumsi tersebut adalah: (1) hubungan antar variabel linier, mempunyai hubungan kausal, (2) populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini harus homogen, (3) tidak terjadi korelasi antar variabel bebas (independen). Berkaitan dengan asumsi di atas maka dilakukan uji normalitas, uji linieritas, dan uji multikolinieritas. Uji tersebut menggunakan program SPSS versi 12.0

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui kondisi variabel penelitian, apakah data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov*.

Santoso (2001: 168-169) menyatakan bahwa pengambilan keputusan uji normalitas data dapat berpedoman pada kinerja jika nilai *Sig*. atau probabilitas > 0,05 berdistribusi normal, sebaliknya jika nilai *Sig*. atau probabilitas < 0,05 tidak berdistribusi normal.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sementara itu Triton PB (2006: 46) menyatakan bahwa jika besarnya nilai ratio *skewness* dan ratio *kurtosis* terletak diantara -2 sampai dengan 2 maka data dinyatakan berdistribusi normal.

b. Uji Linieritas Hubungan

Linieritas adalah keterkaitan diantara dua variabel yang bersifat linier. Perhitungan linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah data masing-masing variabel bebas mempunyai hubungan yang linier dengan variabel terikat. Pedoman yang digunakan untuk menentukan kelinieran adalah dengan melihat hasul analisis pada lnilai signifikansi pada lajur *deviation from linearity*.

Menurut Triton PB (2006: 163), jika nilai signifikansi pada lajur *deviation from linearity* > 0,05 maka disimpulkan hubungan variabel bebas dengan variabel terikat linier. Sebaliknya jika nilai signifikansi pada lajur *deviation from linearity* < 0,05 maka disimpulkan hubungan variabel bebas dengan variabel terikat tidak linier.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui besarnya harga interkorelasi antara sesama variabel bebas. Hal ini berhubungan dengan variabel penelitian yang saling bebas dan ada tidaknya variabel yang tergantung pada variabel lain. Harga

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

interkorelasi tersebut dapat diketahui dari koefisien korelasi antara variabel bebas.

Hadi (1994: 78) memberikan batasan korelasi antara variabel bebas tidak melebihi 0,8. Hal ini bermakna apabila harga interkorelasi antara variabel bebas lebih kecil dari 0,8 maka tidak terjadi multikolinieritas. Pandangan senada juga disampaikan oleh Ghozali (2001:57) yang menyatakan jika variabel bebas korelasinya cukup tinggi (umumnya di atas 0,9) maka diindikasikan terjadi multikolinieritas. Indikasi adanya gejala multikolinieritas dapat dilihat dari: (1) nilai *tolerance* dan (2) *variance inflation factor* (*VIF*). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya, sedangakan *VIF* adalah lawan dari *Tolerance*. Nilai *Tolerance* yang rendah sama dengan nilai *VIF* tinggi (karena *VIF* = 1/*tolerance*) dan menunjukkan adanya kolinieritas yang tinggi. Suatu variabel bebas dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas apabila memiliki nilai *VIF* lebih kecil dari 10.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan disajikan deskripsi data hasil penelitian, pengujian persyaratan analisis, analisis data penelitian, pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian.

A. Deskripsi Responden Penelitian

Karakteristik responden penelitian ditinjau berdasarkan beberapa aspek antara lain usia, masa kerja sebagai pegawai negeri sipil, pendidikan, dan kepangkatan. Hasil pengumpulan data terhadap karakteristik responden terdapat pada tabel 4.1, tabel 4.2, tabel 4.3, tabel 4.4, dan tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.1. Data responden berdasarkan usia

Rentang Usia Responden	Jumlah	%
21-30	2	5.3
31-40	9	23.7
41-50	8	21.1
51-60	19	50.0
Jumlah	38	100

Berdasarkan tabel 4.1 diketahui bahwa persentase terbesar staff pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yaitu sebesar 50% adalah yang berusia antara 51 - 60 tahun sedangkan persentase terendah yaitu 5,3% adalah responden yang berusia antara 21 – 30 tahun.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.2. Data responden berdasarkan masa kerja

Rentang Masa Kerja Responden	Jumlah	%
0 - 8 thn	10	26.3
9 - 16 thn	3	7.9
17 -24 thn	4	10.5
> 25 thn	21	55.3
Jumlah	38	100

Berdasarkan tabel 4.2 mengenai masa kerja diketahui bahwa persentase terbesar staff pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yaitu sebesar 55,3% adalah yang memiliki masa kerja lebih dari 25 tahun sedangkan persentase terendah yaitu 7,9% adalah responden yang memiliki masa kerja antara 9-16 tahun.

Tabel 4.3. Data responden berdasarkan pendidikan terakhir

Jenis Pendidikan	Jumlah	%
SMP sederajat	1	2.6
SMA sederajat	30	78.9
Diploma /Sarmud	3	7.9
Sarjana S1/S2	4	10.5
Jumlah	38	100

Berdasarkan tabel 4.3 mengenai pendidikan terakhir diketahui bahwa persentase terbesar staff pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yaitu sebesar 78,9% adalah yang memiliki pendidikan terakhir SMA

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sederajat sedangkan persentase terendah yaitu 2,6% adalah responden yang memiliki pendidikan terakhir SMP sederajat.

Tabel 4.4. Data responden berdasarkan kepangkatan

Rentang Pangkat	Jumlah	%
II a / II b	10	26.3
II c / II d	9	23.7
III a / III b	17	44.7
III c / III d	2	5.3
Jumlah	38	100

Berdasarkan tabel 4.4 mengenai kepangkatam pegawai diketahui bahwa persentase terbesar staff pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yaitu sebesar 44,7% adalah yang memiliki pangkat IIIa dan IIIb sedangkan persentase terendah yaitu 5,3% adalah responden yang memiliki pangkat IIIc dan IIId.

B. Deskripsi Data Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data Variabel Kinerja Pegawai

Berdasarkan analisis statistik, data variabel kinerja pegawai memiliki rentang skor antara 33 sampai 51. Hasil analisis dengan bantuan komputer program SPSS versi 12.0 disajikan pada Lampiran 3. Perolehan skor dalam lampiran tersebut menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai memiliki rerata sebesar 41,89; simpangan baku sebesar 5,203; median 43,00; dan modus sebesar 46. Distribusi frekuensi dan

UNIVERSITAS TERBUKA

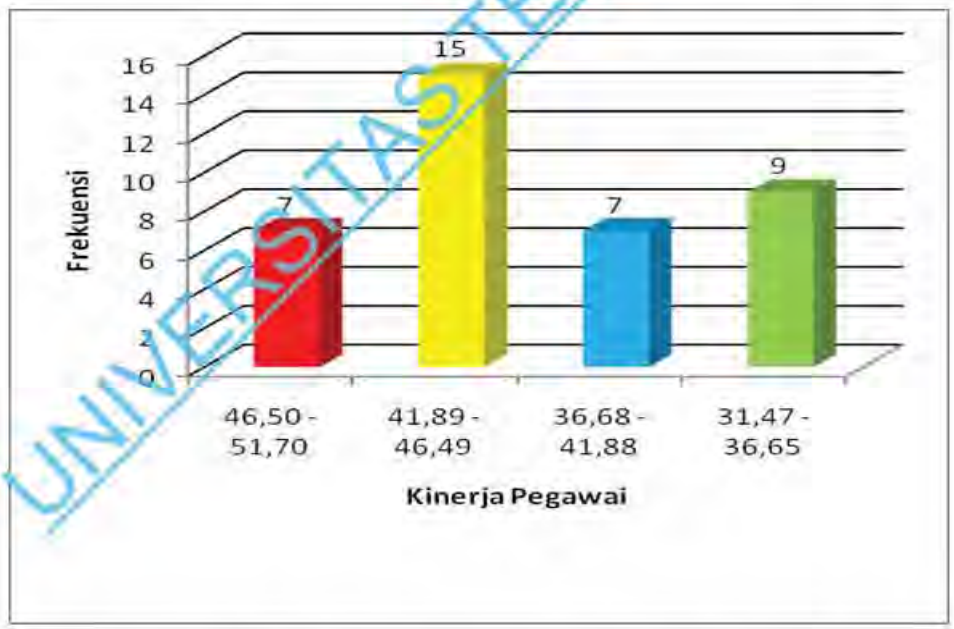
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

histogram perolehan skor kinerja pegawai tersebut disajikan pada tabel 4.5, dan gambar 4.1 dibawah ini.

Tabel 4.5. Distribusi Frekuensi Perolehan Skor Kinerja Pegawai

No	Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Relatif Kumulatif Turun (%)
1	46,50 - 51,70	7	18.42	100.00
2	41,89 - 46,49	15	39.47	81.58
3	36,68 - 41,88	7	18.42	42.11
4	31,47 - 36,65	9	23.68	23.68
	Jumlah	38	100.00	

Gambar 4.1. Histogram Perolehan Skor Kinerja Pegawai



Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata variabel kinerja pegawai sebesar 41,89 terletak pada interval 37,50 – 48,75 termasuk dalam kategori baik. Distribusi frekuensi perolehan skor kecenderungan kinerja pegawai disajikan pada tabel 4.6.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Perolehan Skor Kecenderungan Kinerja Pegawai

No.	Interval	Kategori	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)
1.	> 48,75	Sangat Baik	2	5,26
2.	37,50 – 48,75	Baik	23	60,53
3.	26,25 – 37,49	Kurang Baik	13	34,21
4.	< 26,25	Tidak Baik	0	0,00
Jumlah			38	100,00

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui 5,26% pegawai memiliki kinerja sangat baik, 60,53% dalam kategori baik, 34,21% dalam kategori kurang baik, dan tidak ada yang termasuk dalam kategori tidak baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yang meliputi dimensi kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kreatifitas, tanggungjawab, kerjasama, ketaatan dan disiplin kerja, serta loyalitas termasuk dalam kategori baik yang ditunjukkan oleh persentase terbesar perolehan skor tersebut.

2. Deskripsi Data Dimensi Variabel Kinerja Pegawai

a. Deskripsi data dimensi kualitas pekerjaan

Hasil analisis data dimensi kualitas pekerjaan dengan bantuan komputer program SPSS dapat dilihat pada Lampiran 3. Berdasarkan lampiran tersebut diperoleh rentang skor antara 4 sampai 8; rerata sebesar 5,79; simpangan baku sebesar 0,991 median

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sebesar 6,00; dan modus sebesar 6. Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata dimensi kualitas pekerjaan terletak pada interval 5,00 - 6,50 termasuk kategori baik.

Berdasarkan hasil analisis pada Lampiran 3 tampak bahwa 18,42% pegawai memiliki kualitas pekerjaan termasuk dalam kategori sangat baik, 71,05% termasuk dalam kategori baik, 10,53 termasuk dalam kategori kurang baik dan tidak ada pegawai yang memiliki kualitas pekerjaan dalam kategori tidak baik. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kualitas pekerjaan pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang termasuk dalam kategori baik yang ditunjukkan oleh persentase terbesar hasil perolehan skor kecenderungan.

b. Deskripsi data dimensi kuantitas pekerjaan

Hasil analisis data dimensi kuantitas pekerjaan dengan bantuan komputer program SPSS dapat dilihat pada Lampiran 3. Berdasarkan lampiran tersebut diperoleh rentang skor antara 3 sampai 8; rerata sebesar 5,71; simpangan baku sebesar 0,984; median sebesar 6,00; dan modus sebesar 6. Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata dimensi kualitas pekerjaan terletak pada interval 5,00 - 6,50 termasuk kategori baik.

Berdasarkan hasil analisis pada Lampiran 3 tampak bahwa 15,79% pegawai memiliki kuantitas pekerjaan termasuk dalam

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kategori sangat baik, 73,68% termasuk dalam kategori baik, 7,89% termasuk dalam kategori kurang baik dan 2,63% termasuk dalam kategori tidak baik. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kualitas pekerjaan pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang termasuk dalam kategori baik yang ditunjukkan oleh persentase terbesar hasil perolehan skor kecenderungan.

c. Deskripsi data dimensi kreatifitas

Hasil analisis data dimensi kreatifitas dengan bantuan komputer program SPSS dapat dilihat pada Lampiran 3. Berdasarkan lampiran tersebut diperoleh rentang skor antara 4 sampai 8; rerata sebesar 5,74; simpangan baku sebesar 0,795; median sebesar 6,00; dan modus sebesar 6. Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata dimensi kreatifitas terletak pada interval 5,00 - 6,50 termasuk kategori baik.

Berdasarkan hasil analisis pada Lampiran 3 tampak bahwa 10,53% pegawai memiliki kreatifitas termasuk dalam kategori sangat baik, 84,21% termasuk dalam kategori baik, 84,21% termasuk dalam kategori baik 5,26% termasuk dalam kategori kurang baik dan tidak ada pegawai yang termasuk dalam kategori tidak baik. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kreatifitas pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sintang termasuk dalam kategori baik yang ditunjukkan oleh persentase terbesar hasil perolehan skor kecenderungan.

d. Deskripsi data dimensi tanggungjawab

Hasil analisis data dimensi kreatifitas dengan bantuan komputer program SPSS dapat dilihat pada Lampiran 3. Berdasarkan lampiran tersebut diperoleh rentang skor antara 4 sampai 7; rerata sebesar 5,71; simpangan baku sebesar 0,867; median sebesar 6,00; dan modus sebesar 5. Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata dimensi tanggungjawab terletak pada interval 5,00 - 6,50 termasuk kategori baik.

Berdasarkan hasil analisis pada Lampiran 3 tampak bahwa 21,05% pegawai memiliki tanggungjawab termasuk dalam kategori sangat baik, 73,68% termasuk dalam kategori baik, 5,26% termasuk dalam kategori kurang baik , dan tidak ada yang termasuk dalam kategori tidak baik. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tanggungjawab pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang termasuk dalam kategori baik yang ditunjukkan oleh persentase terbesar hasil perolehan skor kecenderungan.

e. Deskripsi data dimensi kerjasama

Hasil analisis data dimensi kerjasama dengan bantuan komputer program SPSS dapat dilihat pada Lampiran 3.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan lampiran tersebut diperoleh rentang skor antara 4 sampai 7; rerata sebesar 5,63; simpangan baku sebesar 0,819; median sebesar 6,00; dan modus sebesar 5. Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata dimensi kerjasama terletak pada interval 5,00 - 6,50 termasuk kategori baik.

Berdasarkan hasil analisis pada Lampiran 3 tampak bahwa 15,79% pegawai memiliki kerjasama termasuk dalam kategori sangat baik, 78.95% termasuk dalam kategori baik, 5,26% termasuk dalam kategori kurang baik, dan tidak ada pegawai yang memiliki kerjasama dalam kategori tidak baik. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kerjasama pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang termasuk dalam kategori baik yang ditunjukkan oleh persentase terbesar hasil perolehan skor kecenderungan.

f. Deskripsi data dimensi ketaatan dan disiplin kerja

Hasil analisis data dimensi ketaatan dan disiplin kerja dengan bantuan komputer program SPSS dapat dilihat pada Lampiran 3. Berdasarkan lampiran tersebut diperoleh rentang skor antara 4 sampai 8; rerata sebesar 5,76; simpangan baku sebesar 0,883; median sebesar 6,00; dan modus sebesar 6. Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata dimensi ketaatan dan disiplin kerja terletak pada interval 5,00 - 6,50 termasuk kategori baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan hasil analisis pada Lampiran 3 tampak bahwa 18,42% pegawai memiliki ketaatan dan disiplin kerja termasuk dalam kategori sangat baik, 76,32% termasuk dalam kategori baik, 5,26% termasuk dalam kategori kurang baik, dan tidak ada yang termasuk dalam kategori tidak baik. Hal ini dapat disimpulkan bahwa ketaatan dan disiplin kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang termasuk dalam kategori baik yang ditunjukkan oleh persentase terbesar hasil perolehan skor kecenderungan.

g. Deskripsi data dimensi loyalitas

Hasil analisis data dimensi loyalitas dengan bantuan komputer program SPSS dapat dilihat pada Lampiran 3. Berdasarkan lampiran tersebut diperoleh rentang skor antara 4 sampai 11; rerata sebesar 7,55; simpangan baku sebesar 1,622; median sebesar 7,00; dan modus sebesar 7. Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata dimensi loyalitas terletak pada interval 7,50 - 9,75 termasuk kategori baik.

Berdasarkan hasil analisis pada Lampiran 3 tampak bahwa 10,53% pegawai memiliki loyalitas termasuk dalam kategori sangat baik, 36,84% termasuk dalam kategori baik, 44,71% termasuk dalam kategori kurang baik, 7,89% termasuk dalam kategori tidak baik. Hal ini dapat disimpulkan bahwa loyalitas pegawai Dinas Pendidikan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kabupaten Sintang termasuk dalam kategori kurang baik yang ditunjukkan oleh persentase terbesar hasil perolehan skor kecenderungan.

3. Deskripsi Data Variabel Model Kepemimpinan Situasional

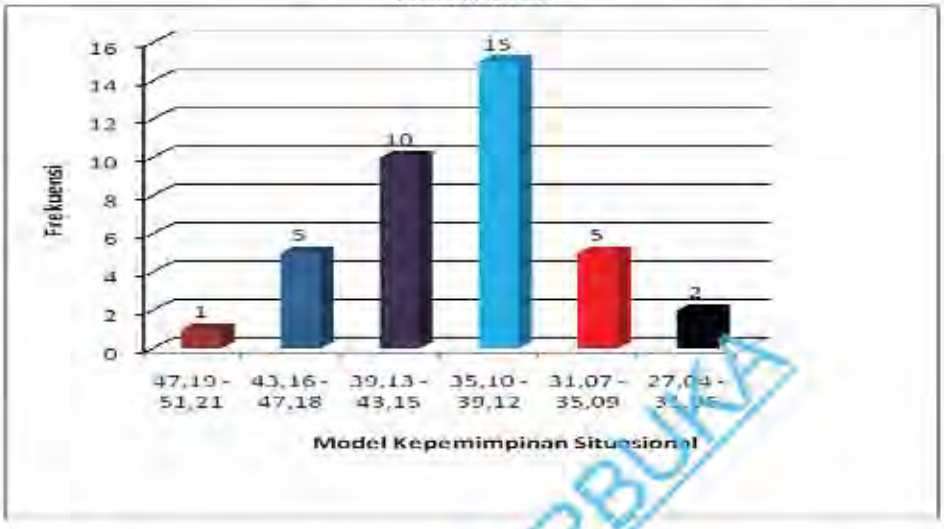
Berdasarkan analisis statistik, data variabel model kepemimpinan situasional memiliki rentang skor antara 31 sampai 48. Hasil analisis dengan bantuan komputer seri program SPSS versi 12.0 disajikan pada Lampiran 3 perolehan skor dalam lampiran tersebut menunjukkan bahwa variabel model kepemimpinan situasional memiliki rerata sebesar 39,13; simpangan baku sebesar 4,021; median 39,00; dan modus sebesar 38. Distribusi frekuensi dan histogram perolehan skor model kepemimpinan situasional pegawai tersebut disajikan pada tabel 4.7. dan gambar 4.2.

Tabel 4.7. Distribusi Frekuensi Perolehan Skor Model Kepemimpinan Situasional

No	Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Relatif Kumulatif Turun (%)
1	47,19 - 51,21	1	2.63	100.00
2	43,16 - 47,18	5	13.16	97.37
3	39,13 - 43,15	10	26.32	84.21
4	35,10 - 39,12	15	39.47	57.89
5	31,07 - 35,09	5	13.16	18.42
6	27,04 - 31,06	2	5.26	5.26
	Jumlah	38	100.00	

UNIVERSITAS TERBUKA

Gambar 4.2. Histogram Perolehan Skor Model Kepemimpinan Situasional



Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata variabel model kepemimpinan situasional sebesar 39,13 terletak pada interval 37,50 – 48,75 termasuk dalam kategori efektif. Distribusi frekuensi perolehan skor kecenderungan model kepemimpinan situasional disajikan pada tabel 4.8 dibawah ini.

Tabel 4.8. Distribusi Frekuensi Perolehan Skor Kecenderungan Model Kepemimpinan Situasional

No.	Interval	Kategori	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)
1.	> 48,75	Sangat Efektif	0	0,00
2.	37,50 – 48,75	Efektif	27	71,05
3.	26,25 – 37,49	Kurang Efektif	11	28,95
4.	< 26,25	Tidak Efektif	0	0,00
Jumlah			38	100,00

UNIVERSITAS TERBUKA

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa 71,05% kepemimpinan situasional berada dalam kategori efektif, 28,95% dalam kategori kurang efektif, dan tidak ada yang termasuk dalam kategori sangat efektif maupun yang termasuk dalam dalam kategori tidak efektif. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum model kepemimpinan situasional pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yang meliputi dimensi gaya kepemimpinan memerintah / telling, gaya kepemimpinan menawarkan/selling, gaya kepemimpinan melibatkan/participating, dan gaya kepemimpinan melimpahkan/delegating termasuk dalam kategori efektif yang ditunjukkan oleh persentase terbesar perolehan skor tersebut.

Berdasarkan hasil analisis statistik yang terdapat pada Lampiran 3 menunjukkan bahwa model kepemimpinan situasional terkait dengan kinerja pegawai. Tingkat keterkaitan tersebut adalah:

a. 27 pegawai (71,05% dari 38) dalam model kepemimpinan situasional yang efektif terdiri dari 2 pegawai (7,41% dari 27) termasuk dalam kategori kinerja sangat baik, 20 pegawai (74,07% dari 27) termasuk dalam kategori kinerja baik, dan 5 pegawai (18,52% dari 27) termasuk dalam kategori kinerja kurang baik.
b. 11 pegawai (28,95% dari 38) dalam model kepemimpinan situasional yang kurang efektif terdiri dari 2 pegawai (18,18% dari

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

11) termasuk dalam kategori kinerja baik dan 9 pegawai (81,82% dari 11) termasuk dalam kategori kategori kurang baik.

Hasil perolehan skor tersebut menunjukkan bahwa model kepemimpinan situasional yang efektif menghasilkan kinerja baik. Sementara model kepemimpinan situasional yang tidak efektif menghasilkan kinerja kurang baik.

4. Deskripsi Data Dimensi Variabel Model Kepemimpinan Situasional

a. Deskripsi data dimensi gaya kepemimpinan memerintah / telling

Hasil analisis data dimensi gaya kepemimpinan memerintah / telling dengan bantuan komputer program SPSS dapat dilihat pada Lampiran 3. Berdasarkan lampiran tersebut diperoleh rentang skor antara 6 sampai 19; rerata sebesar 12,00; simpangan baku sebesar 4,027; median sebesar 10,50; dan modus sebesar 8. Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata dimensi gaya kepemimpinan memerintah / telling terletak pada interval 8,75 – 12,49 termasuk kategori kurang efektif.

Berdasarkan hasil analisis pada Lampiran 3 tampak bahwa 23,68% gaya kepemimpinan memerintah/telling termasuk dalam kategori sangat efektif, 13,16% termasuk dalam kategori efektif, 39,47% termasuk dalam kategori kurang efektif, dan 23,68 pegawai yang termasuk dalam kategori tidak efektif. Hal ini dapat

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memerintah/telling pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang termasuk dalam kategori kurang efektif yang ditunjukkan oleh persentase terbesar hasil perolehan skor kecenderungan.

Berdasarkan hasil analisis statistik pada Lampiran 3 menunjukkan bahwa keterkaitan antara gaya kepemimpinan memerintah/*telling* dengan kinerja pegawai. Tingkat keterkaitan tersebut adalah:

a. 9 pegawai (23,68% dari 38) dalam gaya kepemimpinan memerintah /*telling* yang sangat efektif terdiri dari 9 pegawai (100% dari 9) termasuk dalam kategori kinerja kurang baik.
b. 5 pegawai (13,16% dari 38) dalam gaya kepemimpinan memerintah /*telling* yang efektif terdiri dari 1 pegawai (20,00% dari 5) termasuk dalam kategori kinerja baik dan 4 pegawai (80,00% dari 5) termasuk dalam kategori kinerja kurang baik.
c. 15 pegawai (39,47% dari 38) dalam gaya kepemimpinan memerintah /*telling* yang kurang efektif terdiri dari 14 pegawai (93,33% dari 15) termasuk dalam kategori kinerja baik dan 1 pegawai (6,672% dari 15) termasuk dalam kategori kategori kurang baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

d. 9 pegawai (23,68% dari 38) dalam gaya kepemimpinan memerintah /*telling* yang tidak efektif terdiri dari 2 pegawai (22,22% dari 9) termasuk dalam kategori kinerja sangat baik dan 7 pegawai (77,78% dari 9) termasuk dalam kategori kategori baik.

Hasil perolehan skor tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memerintah /*telling* sangat efektif dan efektif cenderung menghasilkan kinerja kurang baik, sedangkan gaya kepemimpinan memerintah /*telling* yang kurang efektif dan tidak efektif cenderung menghasilkan kinerja yang baik.

b. Deskripsi data dimensi gaya kepemimpinan menawarkan / selling

Hasil analisis data dimensi gaya kepemimpinan menawarkan / selling dengan bantuan komputer program SPSS dapat dilihat pada Lampiran 3. Berdasarkan lampiran tersebut diperoleh rentang skor antara 6 sampai 16; rerata sebesar 10,87; simpangan baku sebesar 2,782; median sebesar 10,50; dan modus sebesar 8. Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata dimensi gaya kepemimpinan menawarkan / selling terletak pada interval 10,00 – 13,00 termasuk kategori efektif.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan hasil analisis pada Lampiran 3 tampak bahwa 23,68% gaya kepemimpinan menawarkan / selling termasuk dalam kategori sangat efektif, 36,84% termasuk dalam kategori efektif, dan 36,84% termasuk dalam kategori kurang efektif dan 2,63% termasuk dalam kategori tidak efektif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan menawarkan / selling pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang termasuk dalam kategori efektif yang ditunjukkan oleh persentase terbesar hasil perolehan skor kecenderungan, yang walaupun persentasenya sama dengan nilai pada kategori kurang efektif namun jumlah persentase pada kategori sangat efektif lebih banyak daripada yang tidak efektif.

Berdasarkan hasil analisis statistik pada Lampiran 3 menunjukkan bahwa keterkaitan antara gaya kepemimpinan menawarkan/*selling* dengan kinerja pegawai. Tingkat keterkaitan tersebut adalah:

a. 9 pegawai (23,68% dari 38) dalam gaya kepemimpinan menawarkan /*selling* yang sangat efektif terdiri dari 2 pegawai (22,22% dari 9) termasuk dalam kategori kinerja sangat baik dan 7 pegawai (77,78% dari 9) termasuk dalam kategori kinerja baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b. 14 pegawai (36,84% dari 38) dalam gaya kepemimpinan menawarkan /*selling* yang efektif terdiri dari 14 pegawai (100,00% dari 14) termasuk dalam kategori kinerja baik.

c. 14 pegawai (36,84% dari 38) dalam gaya kepemimpinan menawarkan /*selling* yang kurang efektif terdiri dari 1 pegawai (7,14% dari 14) termasuk dalam kategori kinerja baik dan 13 pegawai (92,86% dari 14) termasuk dalam kategori kinerja kurang baik.

d. 1 pegawai (2,63% dari 38) dalam gaya kepemimpinan menawarkan /*selling* yang tidak efektif terdiri dari 1 pegawai (100,00% dari 1) termasuk dalam kategori kinerja kurang baik.

Hasil perolehan skor tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan menawarkan /*selling* sangat efektif dan efektif cenderung menghasilkan kinerja baik, sedangkan gaya kepemimpinan menawarkan /*selling* yang kurang efektif dan tidak efektif cenderung menghasilkan kinerja yang kurang baik.

c. Deskripsi data dimensi gaya kepemimpinan melibatkan / participating

Hasil analisis data dimensi gaya kepemimpinan melibatkan / *participating* dengan bantuan komputer program SPSS dapat dilihat pada Lampiran 3. Berdasarkan lampiran tersebut diperoleh rentang

UNIVERSITAS TERBUKA

skor antara 4 sampai 12; rerata sebesar 8,42; simpangan baku sebesar 2,564; median sebesar 9,00; dan modus sebesar 9. Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata dimensi gaya kepemimpinan melibatkan / *participating* terletak pada interval 7,50 – 9,75 termasuk kategori efektif.

Berdasarkan hasil analisis pada Lampiran 3 tampak bahwa 34,21% gaya kepemimpinan melibatkan / *participating* termasuk dalam kategori sangat efektif, 28,95% termasuk dalam kategori efektif, 15,79 % termasuk dalam kategori kurang efektif , dan 21,05% termasuk dalam kategori tidak efektif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan melibatkan /participating pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang termasuk dalam kategori sangat efektif yang ditunjukkan oleh persentase terbesar hasil perolehan skor kecenderungan.

Berdasarkan hasil analisis statistik pada Lampiran 3 menunjukkan bahwa keterkaitan antara gaya kepemimpinan melibatkan / *participating* dengan kinerja pegawai. Tingkat keterkaitan tersebut adalah:

a. 13 pegawai (34,21% dari 38) dalam gaya kepemimpinan melibatkan / participating yang sangat efektif terdiri dari 2 pegawai (15,38% dari 13) termasuk dalam kategori kinerja

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sangat baik dan 11 pegawai (84,62% dari 13) termasuk dalam kategori kinerja baik.

b. 11 pegawai (28,95% dari 38) dalam gaya kepemimpinan melibatkan / participating yang efektif terdiri dari 10 pegawai (90,91% dari 11) termasuk dalam kategori kinerja baik dan 1 pegawai (9,09% dari 11) termasuk dalam kategori kinerja kurang baik..

c. 6 pegawai (15,79% dari 38) dalam gaya kepemimpinan melibatkan / participating yang kurang efektif terdiri dari 1 pegawai (16,67% dari 6) termasuk dalam kategori kinerja baik dan 5 pegawai (83,33% dari 6) termasuk dalam kategori kinerja kurang baik.

d. 8 pegawai (21,05% dari 38) dalam gaya kepemimpinan melibatkan / participating yang tidak efektif terdiri dari 8 pegawai (100,00% dari 8) termasuk dalam kategori kinerja kurang baik.

Hasil perolehan skor tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan melibatkan / *participating* sangat efektif dan efektif cenderung menghasilkan kinerja baik, sedangkan gaya kepemimpinan melibatkan / *participating* yang kurang efektif dan tidak efektif cenderung menghasilkan kinerja yang kurang baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

d. Deskripsi data dimensi gaya kepemimpinan melimpahkan / delegating

Hasil analisis data dimensi gaya kepemimpinan melimpahkan / *delegating* dengan bantuan komputer program SPSS dapat dilihat pada Lampiran 3. Berdasarkan lampiran tersebut diperoleh rentang skor antara 4 sampai 12; rerata sebesar 7,84; simpangan baku sebesar 2,224; median sebesar 8,00; dan modus sebesar 9. Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata dimensi gaya kepemimpinan melimpahkan / *delegating* terletak pada interval 7,50 – 9,75 termasuk kategori efektif.

Berdasarkan hasil analisis pada Lampiran 3 tampak bahwa 21,05% gaya kepemimpinan melimpahkan / *delegating* termasuk dalam kategori sangat efektif, 39,47% termasuk dalam kategori efektif, 21,05 % termasuk dalam kategori kurang efektif , dan 18,42% termasuk dalam kategori tidak efektif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan melimpahkan / *delegating* pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang termasuk dalam kategori efektif yang ditunjukkan oleh persentase terbesar hasil perolehan skor kecenderungan.

Berdasarkan hasil analisis statistik pada Lampiran 5 menunjukkan bahwa keterkaitan antara gaya kepemimpinan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

melimpahkan / *delegating* dengan kinerja pegawai. Tingkat keterkaitan tersebut adalah:

a. 8 pegawai (21,05% dari 38) dalam gaya kepemimpinan melimpahkan / *delegating* yang sangat efektif terdiri dari 2 pegawai (25,00% dari 8) termasuk dalam kategori kinerja sangat baik dan 6 pegawai (75,00% dari 8) termasuk dalam kategori kinerja baik.
b. 15 pegawai (39,47% dari 38) dalam gaya kepemimpinan melimpahkan / *delegating* yang efektif terdiri dari 14 pegawai (93,33% dari 15) termasuk dalam kategori kinerja baik dan 1 pegawai (6,67% dari 15) termasuk dalam kategori kinerja kurang baik..
c. 8 pegawai (21,05% dari 38) dalam gaya kepemimpinan melimpahkan / *delegating* yang kurang efektif terdiri dari 2 pegawai (25,00% dari 8) termasuk dalam kategori kinerja baik dan 6 pegawai (75,00% dari 8) termasuk dalam kategori kinerja kurang baik.
d. 7 pegawai (18,42% dari 38) dalam gaya kepemimpinan melimpahkan / *delegating* yang tidak efektif terdiri dari 7 pegawai (100,00% dari 7) termasuk dalam kategori kinerja kurang baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Hasil perolehan skor tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan melimpahkan / *delegating* sangat efektif dan efektif cenderung menghasilkan kinerja baik, sedangkan gaya kepemimpinan melimpahkan / *delegating* yang kurang efektif dan tidak efektif cenderung menghasilkan kinerja yang kurang baik.

5. Deskripsi Data Variabel Motivasi Kerja

Berdasarkan analisis statistik, data variabel motivasi kerja memiliki rentang skor antara 26 sampai 56. Hasil analisis dengan bantuan komputer seri program SPSS versi 12 disajikan pada Lampiran 3. Perolehan skor dalam lampiran tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki rerata sebesar 41,55; simpangan baku sebesar 8,551; median 41,00; dan modus sebesar 41. Distribusi frekuensi dan histogram perolehan skor motivasi kerja pegawai tersebut disajikan pada tabel 4.9. dan gambar 4.3 dibawah ini.

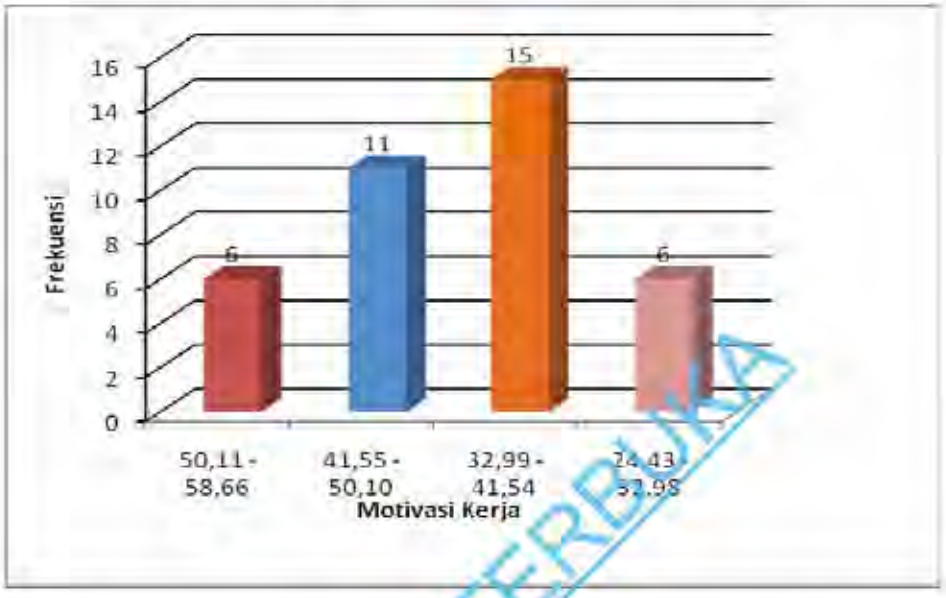
Tabel 4.9. Distribusi Frekuensi Perolehan Skor Motivasi Kerja

No	Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Relatif Kumulatif Turun (%)
1	50,11 - 58,66	6	15.79	100.00
2	41,55 - 50,10	11	28.95	84.21
3	32,99 - 41,54	15	39.47	55.26
4	24,43 - 32,98	6	15.79	15.79
	Jumlah	38	100.00	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Gambar 4.3. Histogram Perolehan Skor Motivasi Kerja



Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata variabel motivasi kerja sebesar 41,55 terletak pada interval skor kecenderungan 37,50 – 48,75 termasuk dalam kategori tinggi. Distribusi frekuensi perolehan skor motivasi kerja disajikan pada tabel 4.10 dibawah ini.

Tabel 4.10. Distribusi Frekuensi Perolehan Skor Kecenderungan Motivasi Kerja

No.	Interval	Kategori	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)
1.	> 48,75	Sangat Tinggi	8	21.05
2.	37,50 – 48,75	Tinggi	18	47.37
3.	26,25 – 37,49	Sedang	10	26.32
4.	< 26,25	Rendah	2	5.26
Jumlah			38	100,00

UNIVERSITAS TERBUKA

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa 21,05% motivasi kerja berada dalam kategori sangat tinggi; 47,37% dalam kategori tinggi, 26,32% dalam kategori sedang, dan 5,26% termasuk dalam kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yang meliputi dimensi tanggungjawab terhadap pekerjaan, keinginan untuk berprestasi, penghargaan, pemberian gaji dan upah, pujian dan pengakuan serta jaminan pekerjaan termasuk dalam kategori tinggi yang ditunjukkan oleh persentase terbesar perolehan skor tersebut.

Berdasarkan hasil analisis statistik pada Lampiran 3 menunjukkan bahwa motivasi kerja terkait dengan kinerja pegawai. Tingkat keterkaitan tersebut adalah:

a. 8 pegawai (21,05% dari 38) dalam kategori motivasi kerja sangat tinggi terdiri dari 2 pegawai (25,00% dari 8) termasuk dalam kategori kinerja sangat baik dan 6 pegawai (75,00% dari 8) termasuk dalam kategori kinerja baik.
b. 18 pegawai (47,37% dari 38) dalam kategori motivasi kerja tinggi terdiri dari 17 pegawai (94,44% dari 18) termasuk dalam kategori kinerja baik, dan 1 pegawai (5,56% dari 18) termasuk dalam kategori kinerja kurang baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

c. 10 pegawai (26,32% dari 38) dalam kategori motivasi kerja sedang terdiri dari 1 pegawai (10,00% dari 1) termasuk dalam kategori kinerja baik , dan 9 pegawai (90,00% dari 10) termasuk dalam kategori kinerja kurang baik.

d. 2 pegawai (5,26% dari 38) dalam kategori motivasi kerja rendah terdiri dari 2 pegawai (100,00% dari 2) termasuk dalam kategori kinerja kurang baik.

Hasil perolehan skor tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja sangat tinggi dan tinggi cenderung menghasilkan kinerja baik, sedangkan motivasi kerja yang sedang sampai rendah cenderung menghasilkan kinerja yang kurang baik.

6. Deskripsi Data Dimensi Variabel Motivasi Kerja

a. Deskripsi data dimensi tanggungjawab terhadap pekerjaan

Hasil analisis data dimensi tanggungjawab terhadap pekerjaan dengan bantuan komputer program SPSS dapat dilihat pada Lampiran 3. Berdasarkan lampiran tersebut diperoleh rentang skor antara 5 sampai 12; rerata sebesar 8,97; simpangan baku sebesar 1,881; median sebesar 9,00; dan modus sebesar 8. Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata dimensi tanggung jawab terhadap pekerjaan terletak pada interval skor kecenderungan 7,50 – 9,75 termasuk kategori tinggi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan hasil analisis pada Lampiran 3 tampak bahwa 36,84% tanggungjawab terhadap pekerjaan termasuk dalam kategori sangat tinggi, 47,37% termasuk dalam kategori tinggi, 13,16% termasuk dalam kategori sedang, dan 2,63% termasuk dalam kategori rendah. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tanggungjawab terhadap pekerjaan pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang termasuk dalam kategori tinggi yang ditunjukkan oleh persentase terbesar hasil perolehan skor kecenderungan.

b. Deskripsi data dimensi keinginan untuk berprestasi

Hasil analisis data dimensi keinginan untuk berprestasi dengan bantuan komputer program SPSS dapat dilihat pada Lampiran 3. Berdasarkan lampiran tersebut diperoleh rentang skor antara 4 sampai 12; rerata sebesar 7,58; simpangan baku sebesar 2,022; median sebesar 7,00; dan modus sebesar 6. Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata dimensi keinginan untuk berprestasi terletak pada interval 7,50 -9,75 termasuk kategori tinggi.

Berdasarkan hasil analisis pada Lampiran 3 tampak bahwa 21,05% keinginan untuk berprestasi termasuk dalam kategori sangat tinggi, 23,68% termasuk dalam kategori tinggi, 44,74% termasuk dalam kategori sedang, dan 10,53% termasuk dalam kategori rendah.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Hal ini dapat disimpulkan bahwa keinginan untuk berprestasi pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang termasuk dalam kategori sedang yang ditunjukkan oleh persentase terbesar hasil perolehan skor kecenderungan.

c. Deskripsi data dimensi penghargaan

Hasil analisis data dimensi penghargaan dengan bantuan komputer program SPSS dapat dilihat pada Lampiran 3. Berdasarkan lampiran tersebut diperoleh rentang skor antara 4 sampai 11; rerata sebesar 8,08; simpangan baku sebesar 1,822; median sebesar 8,00; dan modus sebesar 8. Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata dimensi penghargaan terletak pada interval 7,50 - 9,75 termasuk kategori tinggi.

Berdasarkan hasil analisis pada Lampiran 3 tampak bahwa 26,32% penghargaan termasuk dalam kategori sangat tinggi, 42,11% termasuk dalam kategori tinggi, 21,05% termasuk dalam kategori sedang, dan 10,53% termasuk dalam kategori rendah. Hal ini dapat disimpulkan bahwa penghargaan terhadap pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang termasuk kategori tinggi yang ditunjukkan oleh persentase terbesar hasil perolehan skor kecenderungan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

d. Deskripsi data dimensi pemberian gaji dan upah

Hasil analisis data dimensi pemberian gaji dan upah dengan bantuan komputer program SPSS dapat dilihat pada Lampiran 3 Berdasarkan lampiran tersebut diperoleh rentang skor antara 2 sampai 8; rerata sebesar 4,92; simpangan baku sebesar 1,531; median sebesar 5,00; dan modus sebesar 6. Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata dimensi pemberian gaji dan upah terletak pada interval 3,50 – 4,99 termasuk kategori sedang.

Berdasarkan hasil analisis pada Lampiran 3 tampak bahwa 13,16% pemberian gaji dan upah termasuk dalam kategori sangat tinggi, 47,37% termasuk dalam kategori tinggi, 21,05% termasuk dalam kategori sedang, dan 18,42 % termasuk dalam kategori rendah. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pemberian gaji dan upah terhadap pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang termasuk dalam kategori tinggi yang ditunjukkan oleh persentase terbesar hasil perolehan skor kecenderungan.

e. Deskripsi data dimensi pujian dan pengakuan

Hasil analisis data dimensi pujian dan pengakuan dengan bantuan komputer program SPSS dapat dilihat pada Lampiran 3. Berdasarkan lampiran tersebut diperoleh rentang skor antara 4 sampai 8; rerata sebesar 6,13; simpangan baku sebesar 1,256; median

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sebesar 6,00; dan modus sebesar 6. Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata dimensi penghargaan terletak pada interval 5,00 – 6,50 termasuk kategori tinggi.

Berdasarkan hasil analisis pada Lampiran 3 tampak bahwa 34,21% penghargaan termasuk dalam kategori sangat tinggi, dan 52,63% termasuk dalam kategori tinggi, 13,16% yang termasuk kategori sedang dan tidak ada pegawai yang termasuk dalam kategori rendah. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pujian dan pengakuan terhadap pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang termasuk dalam kategori tinggi yang ditunjukkan oleh persentase terbesar hasil perolehan skor kecenderungan.

f. Deskripsi data dimensi jaminan pekerjaan

Hasil analisis data dimensi jaminan pekerjaan dengan bantuan komputer program SPSS dapat dilihat pada Lampiran 3. Berdasarkan lampiran tersebut diperoleh rentang skor antara 3 sampai 8; rerata sebesar 5,87; simpangan baku sebesar 1,436; median sebesar 6,00; dan modus sebesar 6. Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata dimensi penghargaan terletak pada interval 5,00 – 6,50 termasuk kategori tinggi.

Berdasarkan hasil analisis pada Lampiran 3 tampak bahwa 31,58% jaminan pekerjaan termasuk dalam kategori sangat tinggi,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

47,37% termasuk dalam kategori tinggi, 18,42% termasuk dalam kategori sedang, dan 2,63 % termasuk dalam kategori rendah. Hal ini dapat disimpulkan bahwa jaminan pekerjaan pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang termasuk dalam kategori tinggi yang ditunjukkan oleh persentase terbesar hasil perolehan skor kecenderungan.

7. Deskripsi Data Variabel Persepsi Lingkungan Kerja

Berdasarkan analisis statistik, data variabel persepsi lingkungan kerja memiliki rentang skor antara 30 sampai 54. Hasil analisis dengan bantuan komputer seri program SPSS versi 12 disajikan pada Lampiran 3. Perolehan skor dalam lampiran tersebut menunjukkan bahwa variabel persepsi lingkungan kerja memiliki rerata sebesar 41,42; simpangan baku sebesar 6,785; median 42,00; dan modus sebesar 36. Distribusi frekuensi dan histogram perolehan skor persepsi lingkungan kerja pegawai tersebut disajikan pada tabel 4.11 dan gambar 4.4.

Tabel 4.11. Distribusi Frekuensi Perolehan Skor Persepsi Lingkungan Kerja

No	Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Relatif Kumulatif Turun (%)
1	48,21 - 54,99	5	13.16	100.00
2	41,42 - 48,20	15	39.47	86.84
3	34,63 - 41,41	12	31.58	47.37
4	27,84 - 34,62	6	15.79	15.79
		38	100.00	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Gambar 4.4. Histogram Perolehan Skor Persepsi Lingkungan Kerja



Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata variabel persepsi lingkungan kerja sebesar 41,42 terletak pada interval 37,50 – 48,75 termasuk dalam kategori baik. Distribusi frekuensi perolehan skor persepsi lingkungan kerja disajikan pada tabel 4.12 dibawah ini.

Tabel 4.12. Distribusi Frekuensi Perolehan Skor Kecenderungan Persepsi Lingkungan Kerja

No.	Interval	Kategori	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)
1.	> 48,75	Sangat Baik	5	13.16
2.	37,50 – 48,75	Baik	19	50.00
3.	26,25 – 37,49	Kurang Baik	14	36.84
4.	< 26,25	Tidak Baik	0	0.00
Jumlah			38	100,00

UNIVERSITAS TERBUKA

Berdasarkan pada tabel 4.12. dapat diketahui bahwa 13,16% persepsi lingkungan kerja berada dalam kategori sangat baik; 50,00% dalam kategori baik, 36,84% dalam kategori kurang baik, dan tidak ada yang termasuk dalam kategori tidak baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum persepsi lingkungan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yang meliputi dimensi kondisi kerja, hubungan antar karyawan, hubungan antara atasan dengan bawahan dan pelayanan sosial pegawai termasuk dalam kategori baik yang ditunjukkan oleh persentase terbesar perolehan skor tersebut.

Berdasarkan hasil analisis statistik pada Lampiran 3 menunjukkan bahwa persepsi lingkungan kerja terkait dengan kinerja pegawai. Tingkat keterkaitan tersebut adalah:

a. 5 pegawai (13,16% dari 38) dalam kategori persepsi lingkungan kerja sangat baik terdiri dari 1 pegawai (20,00% dari 5) termasuk dalam kategori kinerja sangat baik dan 4 pegawai (80,00% dari 5) termasuk dalam kategori kinerja baik.
b. 19 pegawai (50,00% dari 38) dalam kategori persepsi lingkungan kerja baik terdiri dari 1 pegawai (5,26% dari 19) termasuk dalam kategori kinerja baik , 14 pegawai (73,68% dari 19) termasuk dalam kategori kinerja baik dan 4 pegawai (21,05% dari 19) termasuk dalam kategori kurang baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

c. 14 pegawai (36,84% dari 38) dalam kategori persepsi lingkungan kerja kurang baik terdiri dari 5 pegawai (35,71% dari 14) termasuk dalam kategori kinerja baik , dan 9 pegawai (64,29% dari 14) termasuk dalam kategori kinerja kurang baik.

Hasil perolehan skor tersebut menunjukkan bahwa persepsi lingkungan kerja sangat baik dan baik cenderung menghasilkan kinerja baik, sedangkan persepsi lingkungan kerja yang kurang baik cenderung menghasilkan kinerja yang kurang baik.

8. Deskripsi Data Dimensi Variabel Persepsi Lingkungan Kerja

a. Deskripsi data dimensi kondisi kerja

Hasil analisis data dimensi kondisi kerja dengan bantuan komputer program SPSS dapat dilihat pada Lampiran 3. Berdasarkan lampiran tersebut diperoleh rentang skor antara 11 sampai 23; rerata sebesar 17,92; simpangan baku sebesar 2,889; median sebesar 18,00; dan modus sebesar 21. Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata dimensi kondisi kerja terletak pada interval 15,00 – 18,00 termasuk kategori baik.

Berdasarkan hasil analisis pada Lampiran 3 tampak bahwa 44,74% kondisi kerja termasuk dalam kategori sangat baik, 47,37% termasuk dalam kategori baik, 5,26% termasuk dalam kategori kurang baik, dan 2,63 % termasuk dalam kategori tidak baik. Hal ini

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dapat disimpulkan bahwa kondisi tempat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang termasuk dalam kategori baik yang ditunjukkan oleh persentase terbesar hasil perolehan skor kecenderungan.

b. Deskripsi data dimensi hubungan antar karyawan

Hasil analisis data dimensi hubungan antar karyawan dengan bantuan komputer program SPSS dapat dilihat pada Lampiran 3. Berdasarkan lampiran tersebut diperoleh rentang skor antara 6 sampai 12; rerata sebesar 9,13; simpangan baku sebesar 1,948; median sebesar 9,00; dan modus sebesar 11. Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata dimensi kondisi kerja terletak pada interval 7,50 - 9,75 termasuk kategori baik.

Berdasarkan hasil analisis pada Lampiran 3 tampak bahwa 42,11% hubungan antar karyawan termasuk dalam kategori sangat baik, 34,21% termasuk dalam kategori baik, 23,68% termasuk dalam kategori kurang baik dan tidak ada pegawai yang termasuk dalam kategori tidak baik. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hubungan antar karyawan pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang termasuk dalam kategori baik yang ditunjukkan oleh persentase terbesar hasil perolehan skor kecenderungan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

c. Deskripsi data dimensi hubungan antara atasan dengan bawahan

Hasil analisis data dimensi hubungan antara atasan dan bawahan dengan bantuan komputer program SPSS dapat dilihat pada Lampiran 3. Berdasarkan lampiran tersebut diperoleh rentang skor antara 4 sampai 12; rerata sebesar 8,37; simpangan baku sebesar 1,909; median sebesar 9,00; dan modus sebesar 9. Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata dimensi kondisi kerja terletak pada interval 7,50 - 9,75 termasuk kategori baik.

Berdasarkan hasil analisis pada Lampiran 3 tampak bahwa 31,58% hubungan antara atasan dan bawahan termasuk dalam kategori sangat baik, 36,84% termasuk dalam kategori baik, 26,32% termasuk dalam kategori kurang baik dan 5,26% termasuk dalam kategori tidak baik. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang termasuk dalam baik yang ditunjukkan oleh persentase terbesar hasil perolehan skor kecenderungan.

d. Deskripsi data dimensi pelayanan sosial bagi karyawan

Hasil analisis data dimensi pelayanan sosial bagi karyawan dengan bantuan komputer program SPSS dapat dilihat pada Lampiran 3. Berdasarkan lampiran tersebut diperoleh rentang skor

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

antara 3 sampai 10; rerata sebesar 6,00; simpangan baku sebesar 1,395; median sebesar 6,00; dan modus sebesar 7. Berpedoman pada kategori kecenderungan pada BAB III rerata dimensi pelayanan sosial bagi karyawan terletak pada interval 5,25 – 7,49 termasuk kategori kurang baik.

Berdasarkan hasil analisis pada Lampiran 3 tampak bahwa 2,63% pelayanan sosial bagi karyawan termasuk dalam kategori sangat baik, 5,26% termasuk dalam kategori baik, 57,89 % termasuk dalam kategori kurang baik, dan 34,21 % termasuk dalam kategori tidak baik. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pelayanan sosial bagi karyawan pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang termasuk dalam kategori kurang baik yang ditunjukkan oleh persentase terbesar hasil perolehan skor kecenderungan.

C. Persyaratan Analisis

Uji persyaratan analisis dimaksudkan untuk mengetahui apakah ada data yang dikumpulkan memenuhi syarat untuk dianalisis dengan teknik analisis yang telah direncanakan. Teknik analisis dalam penelitian ini selain analisis korelasi parsial adalah analisis regresi ganda. Penggunaan analisis regresi ganda memerlukan asumsi yang harus dipenuhi yaitu (1) hubungan antara variabel linier , mempunyai hubungan kausal, (2) populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian harus homogen, dan (3) tidak

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

terjadi korelasi antar variabel bebas (independen). Guna memenuhi asumsi tersebut maka uji normalitas data, uji linieritas hubungan, dan uji multikolinieritas dilakukan terlebih dahulu. Hasil uji persyaratan analisis sebagaimana disajikan pada Lampiran 2 dan penjelasannya sebagai berikut.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui kondisi masing-masing variabel penelitian, apakah data berdistribusi normal atau tidak. Berkaitan dengan penelitian ini uji normalitas data dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Kriteria yang digunakan untuk pengambilan keputusan adalah jika nilai p>0,05 berdistribusi normal, sebaliknya jika nilai p<0,05 tidak berdistribusi normal. Rangkuman hasil uji normalitas disajikan pada tabel 4.13.

Tabel 4.13. Ringkasan Hasil Uji Normalitas Data

No	Variabel	P>0,05	Kesimpulan
1	X_1	0,844	Berdistribusi normal
2	X_2	0,974	Berdistribusi normal
3	X_3	0,736	Berdistribusi normal
4	Y	0,230	Berdistribusi normal

Berdasarkan hasil yang diperoleh pada tabel diatas tampak bahwa variabel X_1, X_2, X_3 dan Y masing-masing mempunyai nilai p sebesar 0,844; 0,974; 0,736 dan 0, 230. Berpedoman pada kriteria p > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data model kepemimpinan situasional

UNIVERSITAS TERBUKA

(X_1), motovasi kerja (X_2), persepsi lingkungan kerja (X_3) dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang (Y) berdistribusi normal, sedangkan berdasarkan rasio nilai *skewness* dan *kurtosis*, variabel X_1 sebesar 0,092 dan -0,100; X_2 sebesar 0,078 dan -0,064; X_3 sebesar 0,111 dan -0,097; dan variabel Y sebesar 0,230 dan -0,137. Hal ini menunjukkan bahwa data keempat variabel penelitian memiliki nilai rasio s*kewness* dan *kurtosis* antara -2 sampai 2 dan dapat disimpulkan berdistribusi normal.

2. Uji Linieritas Hubungan

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah data masing-masing variabel bebas mempunyai hubungan yang linier dengan variabel terikat. Pedoman yang digunakan untuk menentukan kelinieran tersebut adalah dengan melihat hasil analisis pada lajur *deviation from linearity*. Apabila nilai signifikansi pada lajur *deviation from linearity* > 0,05 maka disimpulkan hubungan variabel bebas dengan variabel terikat linier. Sebaliknya apabila nilai signifikansi pada lajur *deviation from linearity* < 0,05 maka disimpulkan hubungan variabel bebas dengan variabel terikat tidak linier.

Berdasarkan hasil uji linieritas dengan bantuan komputer seri program SPSS versi 12 menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas X_1, X_2 dan X_3 terhadap Y sebagai variabel terikat mempunyai

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

hubungan yang linier. Hasil uji linieritas hubungan disajikan pada Lampiran 2 dan rangkuman hasil uji linieritas disajikan pada tabel 4.14 dibawah ini.

Tabel 4.14. Rangkuman Hasil Uji Linieritas

No	Variabel	*F Deviation from Linierity*	p>0,05	Kesimpulan
1.	X_1 - Y	0,726	0,722	Linier
2.	X_2 - Y	1,625	0,164	Linier
3.	X_3 - Y	0,831	0,651	Linier

Berdasarkan tabel rangkuman hasil uji linieritas hubungan di atas tampak bahwa:

a. Pasangan X_1 – Y diperoleh *F deviation from linierity* sebesar 0,726, dan p sebesar 0,722 (p>0,05) maka dapat disimpulkan hubungan Y terhadap X_1 adalah linier
b. Pasangan X_2 – Y diperoleh *F deviation from linierity* sebesar 1,625, dan p sebesar 0,164 (p>0,05) maka dapat disimpulkan hubungan Y terhadap X_2 adalah linier
c. Pasangan X_3 – Y diperoleh *F deviation from linierity* sebesar 0,831, dan p sebesar 0,651 (p>0,05) maka dapat disimpulkan hubungan Y terhadap X_3 adalah linier

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui besarnya harga interkorelasi antara sesama variabel bebas. Uji multikolinieritas berhubungan dengan variabel penelitian yang saling bebas dan ada tidaknya variabel yang tergantung pada variabel lain. Gejala ada tidaknya interkorelasi antara variabel bebas dapat diketahui dari koefisien korelasi antara variabel bebas.

Hadi (1994: 78) memberikan batasan jika harga interkorelasi antara variabel bebas lebih kecil dari 0,8 maka tidak terjadi multikolinieritas. Pandangan senada disampaikan oleh Ghozali (2001: 57) menyatakan jika variabel bebeas korelasinya ditas 0,9 maka mengindikasikan adanya multikolinieritas.

Hasil Uji Multikolinieritas berdasarkan koefisien korelasi disajikan pada Lampiran 4. Pada lampiran tersebut tampak besarnya koefisien korelasi antara dua variabel bebas yaitu X_1 dan X_2 sebesar 0,726; X_1 dan X_3 sebesar 0,721; X_2 dan X_3 sebesar 0,695. Hasil ini menunjukkan bahwa antara X_1, X_2 dan X_3 memiliki koefisien korelasi lebih kecil dari 0,8 dan 0,9 dan disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas.

Selain itu perhitungan diatas, uji multikolinieritas dilakukan dengan mengacu pada pandangan Ghozali (2001: 59) yang menyatakan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

bahwa gejala multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *varian inflation factor (VIF)*. Suatu variabel bebas yang memiliki VIF lebih kecil dari 10 dapat disimpulkan tidak ada multikolinieritas. Rangkuman hasil perhitungan uji multikolinieritas disajikan pada tabel 4.15 di bawah ini.

Tabel 4.15 Rangkuman Hasil Uji Multikolinieritas

No.	Variabel	*Tolerance*	*VIF* < 10	Kesimpulan
1.	X_1	0,382	2,618	Tidak terjadi multikolinieritas
2.	X_2	0,411	2,432	Tidak terjadi multikolinieritas
3.	X_3	0,418	2,393	Tidak terjadi multikolinieritas

Berdasarkan tabel rangkuman di atas tampak bahwa besarnya nilai *VIF* variabel X_1 sebesar 2,618; X_2 sebesar 2,432; dan X_3 sebesar 2,393. Berpedoman pada kriteria *VIF* < 10 maka dapat disimpulkan bahwa variabel bebas model kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan persepsi lingkungan kerja tidak terjadi multikolinieritas.

D. Analisis Data Penelitian

Tujuan dari analisis data adalah untuk menguji hubungan antara variabel bebas model kepemimpinan situasional, motivasi kerja, persepsi lingkungan kerja dan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang sebagai variabel terikat. Ada dua pengujian hipotesis dalam penelitian ini

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yaitu hipotesis dengan menggunakan analisis korelasi parsial dan pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis regresi ganda.

1. Analisis Korelasi Parsial

Analisis korelasi parsial dilakukan untuk mengetahui hubungan satu variabel bebas terhadap variabel terikat dimana variabel bebas lain dikendalikan. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai p. Jika nilai $p<0,05$ maka terdapat hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika nilai $p>0,05$ maka disimpulkan tidak terdapat hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

a. Analisis Korelasi Parsial antara Sub Variabel Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai

Hasil analisis korelasi parsial antara sub variabel gaya kepemimpinan memerintah / *telling* ($X_{1.1}$), menawarkan / *selling* ($X_{1.2}$), melibatkan /*participating*($X_{1.3}$) dan melimpahkan/*delegating* ($X_{1.4}$) sebagai variabel bebas terhadap kinerja sebagai variabel terikat selengkapnya sebagaimana disajikan pada Lampiran 4 sedangkan rangkumannya disajikan pada tabel 4.16 .

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.16 Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Parsial Sub Variabel Gaya – Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Pegawai

No.	Sub Variabel	r-parsial	t	p<0,05
1.	$X_{1.1}$	- 0,408	-2,567	0,015
2.	$X_{1.2}$	0,640	4,783	0,000
3.	$X_{1.3}$	0,378	2,346	0,025
4.	$X_{1.4}$	0,351	2,152	0,039

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa dengan mengendalikan kontribusi sub variabel $X_{1.2}$; $X_{1.3}$; dan $X_{1.4}$ diperoleh koefisien korelasi parsial $X_{1.1}$ ($r_{1y\text{-}2,3,4}$) sebesar -0,408 (t = -2,567; p<0,05). Jika kontribusi variabel $X_{1.1}$; $X_{1.3}$; dan $X_{1.4}$ dikendalikan diperoleh koefisien korelasi parsial $X_{1.2}$ ($r_{2y\text{-}1,3,4}$) sebesar 0,640 (t = 4,783; p < 0,05). Jika kontribusi variabel $X_{1.1}$; $X_{1.2}$; dan $X_{1.4}$ dikendalikan diperoleh koefisien korelasi parsial $X_{1.3}$ ($r_{3y\text{-}1,2,4}$) sebesar 0,378 (t = 2,346; p < 0,05). Sedangkan Jika kontribusi variabel $X_{1.1}$; $X_{1.2}$; dan $X_{1.3}$ dikendalikan diperoleh koefisien korelasi parsial $X_{1.4}$ ($r_{4y\text{-}1,2,3}$) sebesar 0,351 (t = 2,152; p < 0,05).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa dari empat sub variabel gaya kepemimpinan, terdapat tiga gaya kepemimpinan yang berhubungan positif dengan kinerja pegawai (Y) yaitu gaya kepemimpinan menawarkan / *selling* ($X_{1.2}$), gaya

UNIVERSITAS TERBUKA

kepemimpinan melibatkan / *participating* ($X_{1.3}$) dan gaya kepemimpinan melimpahkan/*delegating* ($X_{1.4}$). Sedangkan antara gaya kepemimpinan memerintah / *telling* ($X_{1.1}$) memiliki hubungan yang negatif terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang (Y).

b. Analisis Korelasi Parsial antara Variabel Model Kepemimpinan Situasional, Motivasi kerja dan Persepsi tentang Lingkungan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Hasil analisis korelasi parsial antara variabel Model Kepemimpinan Situasional, variabel Motivasi kerja dan variabel Persepsi tentang Lingkungan Kerja sebagai variabel bebas dengan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat selengkapnya sebagaimana disajikan pada Lampiran 4 sedangkan rangkumannya disajikan pada tabel 4.17.

Tabel 4.17 Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Parsial Variabel Model Kepemimpinan Situasional, Motivasi kerja dan Persepsi tentang Lingkungan Kerja dengan Kinerja Pegawai

No.	Variabel	r-parsial	t	p<0,05
1.	X_1	0,354	2,209	0,034
2.	X_2	0,567	4,013	0,000
3.	X_3	0,346	2,150	0,039

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa dengan mengendalikan kontribusi variabel X_2 dan X_3 diperoleh koefisien korelasi parsial X_1 ($r_{1y\text{-}2,3}$) sebesar 0,354 (t = 2,209; p<0,05). Jika

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kontribusi variabel X_1 dan X_3 dikendalikan diperoleh koefisien korelasi parsial X_2 ($r_{2y\text{-}1,3}$) sebesar 0,567 (t = 4,013; p < 0,05). Sedangkan jika kontribusi variabel X_1 dan X_2 dikendalikan diperoleh koefisien korelasi parsial X_3 ($r_{3y\text{-}1,2}$) sebesar 0,345 (t = 2,150 ; p<0,05).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif secara sendiri-sendiri antara variabel model kepemimpinan situasional (X_1), motivasi kerja (X_2), dan persepsi lingkungan kerja (X_3) terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang (Y).

2. Analisis Regresi Ganda

Persamaan garis yang dijadikan dasar untuk melakukan regresi ganda variabel bebas terhadap variabel terikat adalah $\hat{Y} = b_0 + b_1X_1 + b_2X2 + b_3X_3$. Berkaitan dengan persamaan tersebut dalam penelitian ini akan dikaji apakah variabel model kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan persepsi lingkungan kerja dapat masuk kedalam persamaan garis regresi, dan memiliki kontribusi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai p. Jika nilai p < 0,01 maka terdapat kontribusi secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika nilai p > 0,01 maka disimpulkan tidak terdapat

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kontribusi secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat. Rangkuman hasil regresi ganda disajikan pada tabel 4.18.

Tabel 4.18 Rangkuman Hasil Analisis Regresi Ganda

Sumber	JK	dk	RJK	F_{hitung}	$p < 0,01$
Regresi	807,648	3	269,216	47.199	0,000
Residu	193,931	34	5,704		
Total	1001,579	37			

Pada tabel di atas tampak nilai F sebesar 47,199 dan p sebesar 0,000 ($p < 0,01$). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif secara bersama-sama model kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan persepsi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Selain itu berdasarkan hasil perhitungan komputer, diperoleh koefisien korelasi (R) sebesar 0,898; dan koefisien determinasi $(R)^2$ sebesar 0,806. Hal ini bermakna bahwa model kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan persepsi lingkungan kerja secara bersama-sama memberikan sumbangan efektif sebesar 80,6 % atau dapat menjelaskan sekitar 80,6 % variansi kinerja pegawai. Sumbangan efektif $(R)^2$ tersebut adalah model kepemimpinan situasional sebesar 7,0% (R= 0,040); motivasi kerja sebesar 71,0 % (R=0,843); dan persepsi lingkungan kerja sebesar 2,6 % (R=0,015).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sedangkan sisanya yaitu sebesar 19,4% merupakan sumbangan dari variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini (Lampiran 5).

Merujuk pada hasil yang terdapat pada Lampiran 5 variabel bebas model kepemimpinan situasional (X_1), motivasi kerja (X_2), dan persepsi lingkungan kerja (X_3) dapat masuk ke dalam persamaan regresi ganda atas variabel terikat kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang (Y) berdasarkan probabilitas nilai t. Koefisien regresi dan probabilitas t disajikan pada tabel 4.19.

Tabel 4.19 Koefisien Regresi Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat

Variabel	Koefisien Regresi	Nilai t	P < 0,05
Konstanta	8,324	2,059	0,047
X_1	0,349	2,209	0,034
X_2	0,287	4,013	0,000
X_3	0,192	2,150	0,039

Berdasarkan tabel diatas terlihat besarnya nilai b_1 = 0,349; p = 0,034 ($p<0,05$); b_2 = 0,287; p = 0,000 ($p<0,05$); b_3 = 0,192; p = 0,039 ($p<0,05$); b0 = 8,324. Sesuai dengan hasil di atas variabel X_1 (b_1), X_2 (b_2), X_3 (b_3) dapat masuk dalam model persamaan regresi: $\hat{Y} = 8,324 + 0,349X_1 + 0,287X2 + 0,192X_3$. Model persamaan regresi tersebut memberikan gambaran bahwa ketiga prediktor dapat digunakan untuk memprediksi kriterium kinerja pegawai Dinas Pendidikan. Hal ini bermakna bahwa kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang

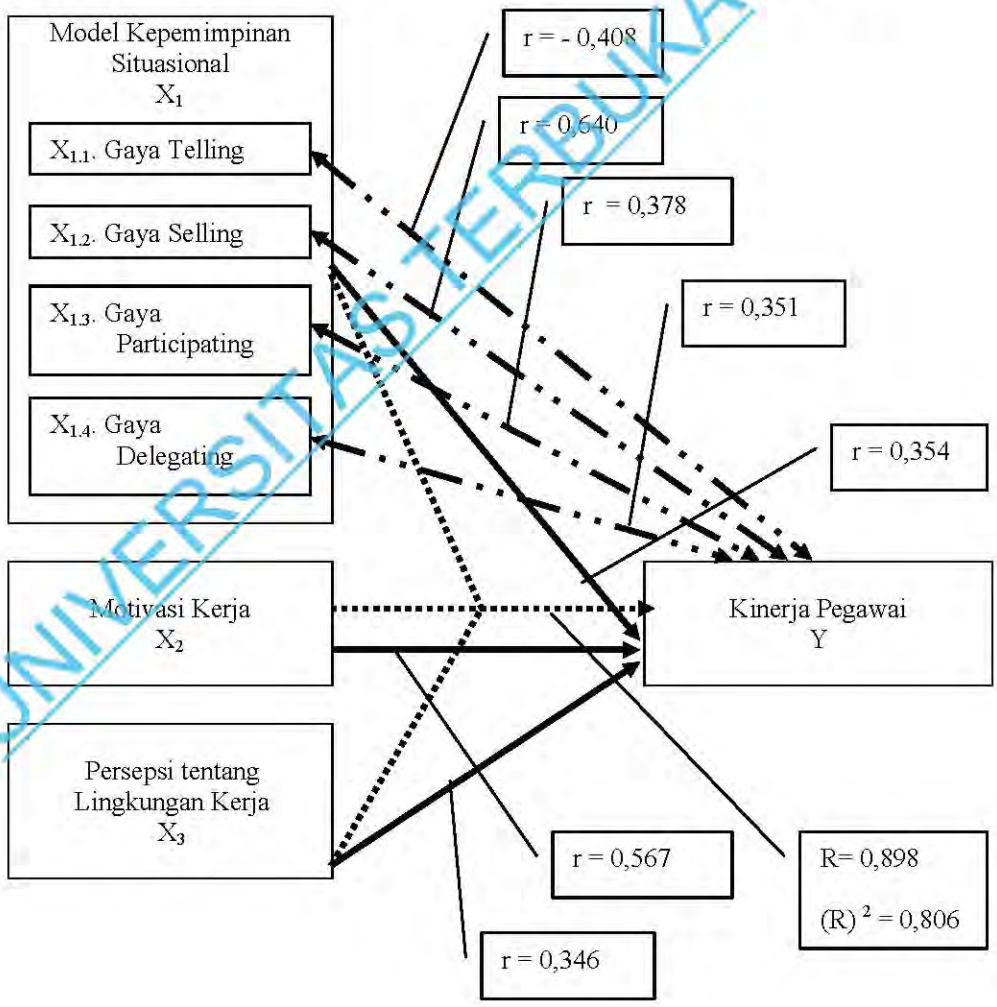
UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

memiliki hubungan dengan variabel model kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan persepsi lingkungan kerja.

Rangkuman hasil korelasi parsial dan regresi ganda antara variabel bebas dengan variabel terikat disajikan pada gambar 4.5.

Gambar 4.5 Rangkuman hasil korelasi parsial dan regresi ganda



UNIVERSITAS TERBUKA

E. Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama berbunyi: Terdapat hubungan yang negatif antara gaya kepemimpinan memerintah/telling dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

Sebenarnya hipotesis yang diuji adalah hipotesis nihil (Ho) yang berbunyi tidak terdapat hubungan yang negatif antara gaya kepemimpinan memerintah/*telling* dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Kriteria yang digunakan dalam pengambilan keputusan hipotesis adalah jika $p < 0,05$ maka hipotesis ditolak, dan sebaliknya jika $p > 0,05$ maka hipotesis diterima.

Hasil analisis korelasi parsial dengan mengendalikan sub variabel bebas $X_{1.2,}$, $X_{1.3,}$ dan $X_{1.4}$ diperoleh koefisien korelasi parsial variabel $X_{1.1}$ ($r_{1y\text{-}2\,3,4}$) sebesar -0,408 ($t = -2,567$; $p<0,05$) terhadap variabel terikat kinerja pegawai. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat diambil keputusan bahwa hipotesis Ho ditolak dan hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan yang negatif antara gaya kepemimpinan memerintah/*telling* dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang diterima.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua berbunyi: Terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan menawarkan/*selling* dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

Sebenarnya hipotesis yang diuji adalah hipotesis nihil (Ho) yang berbunyi tidak terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan menawarkan/*selling* dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Kriteria yang digunakan dalam pengambilan keputusan hipotesis adalah jika $p < 0,05$ maka hipotesis ditolak, dan sebaliknya jika $p > 0,05$ maka hipotesis diterima.

Hasil analisis korelasi parsial dengan mengendalikan sub variabel bebas $X_{1.1,}$, $X_{1.3,}$ dan $X_{1.4}$ diperoleh koefisien korelasi parsial variabel $X_{1.2}$ ($r_{2y\text{-}1,3,4}$) sebesar 0.640 ($t = 4,783$; $p<0,05$) terhadap variabel terikat kinerja pegawai. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat diambil keputusan bahwa hipotesis Ho ditolak dan hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan menawarkan/*selling* dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang diterima.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga berbunyi: Terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan melibatkan/*participating* dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

Sebenarnya hipotesis yang diuji adalah hipotesis nihil (Ho) yang berbunyi tidak terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan melibatkan/*participating* dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Kriteria yang digunakan dalam pengambilan keputusan hipotesis adalah jika $p < 0,05$ maka hipotesis ditolak, dan sebaliknya jika $p > 0,05$ maka hipotesis diterima.

Hasil analisis korelasi parsial dengan mengendalikan sub variabel bebas $X_{1.1,}$, $X_{1.2,}$ dan $X_{1.4}$ diperoleh koefisien korelasi parsial variabel $X_{1.3}$ ($r_{3y\text{-}1,2,4}$) sebesar 0,378 ($t = 2,346$; $p<0,05$) terhadap variabel terikat kinerja pegawai. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat diambil keputusan bahwa hipotesis Ho ditolak dan hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan melibatkan/*participating* dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang diterima.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4. Pengujian Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat berbunyi: Terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan melimpahkan/ *delegating* dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

Sebenarnya hipotesis yang diuji adalah hipotesis nihil (Ho) yang berbunyi tidak terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan melimpahkan/ *delegating* dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Kriteria yang digunakan dalam pengambilan keputusan hipotesis adalah jika $p < 0,05$ maka hipotesis ditolak, dan sebaliknya jika $p > 0,05$ maka hipotesis diterima.

Hasil analisis korelasi parsial dengan mengendalikan sub variabel bebas $X_{1.1,}$, $X_{1.2,}$ dan $X_{1.3}$ diperoleh koefisien korelasi parsial variabel $X_{1.4}$ ($r_{4y\text{-}1,2,3}$) sebesar 0,351 ($t = 2,152$; $p<0,05$) terhadap variabel terikat kinerja pegawai. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat diambil keputusan bahwa hipotesis Ho ditolak dan hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan melimpahkan/ *delegating* dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang diterima.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5. Pengujian Hipotesis Kelima

Hipotesis kelima berbunyi: Terdapat pengaruh positif model kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

Sebenarnya hipotesis yang diuji adalah hipotesis nihil (Ho) yang berbunyi tidak terdapat pengaruh positif model kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Kriteria yang digunakan dalam pengambilan keputusan hipotesis adalah jika $p < 0,05$ maka hipotesis ditolak, dan sebaliknya jika $p > 0,05$ maka hipotesis diterima.

Hasil analisis korelasi parsial dengan mengendalikan variabel bebas X_2 dan X_3 diperoleh koefisien korelasi parsial variabel X_1 ($r_{1y\text{-}2,3}$) sebesar 0,354 ($t = 2,209$; $p<0,05$) terhadap variabel terikat kinerja pegawai. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat diambil keputusan bahwa hipotesis Ho ditolak dan hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif model kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang diterima.

6. Pengujian Hipotesis Keenam

Hipotesis keenam berbunyi: Terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sebenarnya hipotesis yang diuji adalah hipotesis nihil (Ho) yang berbunyi tidak terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Kriteria yang digunakan dalam pengambilan keputusan hipotesis adalah jika $p < 0,05$ maka hipotesis ditolak, dan sebaliknya jika $p > 0,05$ maka hipotesis diterima.

Hasil analisis korelasi parsial dengan mengendalikan variabel bebas X_1 dan X_3 diperoleh koefisien korelasi parsial variabel X_2 ($r_{2y\text{-}1,3}$) sebesar 0,567 ($t = 4,013$; $p < 0,05$) terhadap variabel terikat kinerja pegawai. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat diambil keputusan bahwa hipotesis Ho ditolak dan hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang diterima.

7. Pengujian Hipotesis Ketujuh

Hipotesis ketujuh berbunyi: Terdapat pengaruh positif persepsi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

Sebenarnya hipotesis yang diuji adalah hipotesis nihil (Ho) yang berbunyi tidak terdapat pengaruh positif persepsi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Kriteria yang digunakan dalam pengambilan keputusan hipotesis adalah jika $p <$

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

0,05 maka hipotesis ditolak, dan sebaliknya jika p > 0,05 maka hipotesis diterima.

Hasil analisis korelasi parsial dengan mengendalikan variabel bebas X_1 dan X_2 diperoleh koefisien korelasi parsial variabel X_3 ($r_{3y\text{-}1,2}$) sebesar 0,345 (t = 2,150 ; p<0,05) terhadap variabel terikat kinerja pegawai. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat diambil keputusan bahwa hipotesis Ho ditolak dan hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif persepsi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang diterima.

8. Pengujian Hipotesis Kedelapan

Hipotesis kedelapan berbunyi: Terdapat pengaruh yang signifikan model kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan persepsi lingkungan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

Sebenarnya hipotesis yang diuji adalah hipotesis nihil (Ho) yang berbunyi tidak terdapat pengaruh yang positif model kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan persepsi lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Pedoman yang digunakan dalam pengambilan keputusan hipotesis adalah jika p < 0,01 maka hipotesis ditolak, dan sebaliknya jika p > 0,01 maka hipotesis diterima.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Hasil analisis regresi ganda di peroleh R sebesar 0,898; F sebesar 47,199; p sebesar 0,000 ($p < 0,01$). Berdasarkan hasil tersebut maka dapat diambil keputusan bahwa hipotesis nihil ditolak dan hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan model kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan persepsi lingkungan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang diterima. Kuatnya pengaruh X_1, X_2 dan X_3 terhadap Y teramati dari besarnya koefisien determinasi $(R)^2 = 0,806$; dan $p < 0,01$ atau memberikan sumbangan efektif 80,6% terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

F. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pertanyaan Penelitian

a. Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai staf Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dikategorikan baik. Hal ini terlihat dari data hasil penilaian/observasi yang dilakukan oleh Kepala Seksi/Kepala Sub Bagian diperoleh 5,26% pegawai staf memiliki kinerja dalam kategori sangat baik, 60,53% dalam kategori baik, dan 34,21% dalam kategori kurang baik, dan tidak ada yang termasuk dalam kategori tidak baik. Hasil diatas dapat diartikan bahwa sebagian besar pegawai staf Dinas Pendidikan Kabupaten

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sintang baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Baiknya kinerja pegawai staf Dinas Pendidikan disebabkan baiknya kualitas, pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kreatifitas, tanggungjawab, kerjasama, ketaatan dan disiplin kerja dan loyalitas pegawai staf Dinas Pendidikan.

Hasil analisis data dimensi kualitas pekerjaan dalam kategori baik yang ditunjukkan oleh persentase perolehan skor kecenderungan 18,42% dalam kategori sangat baik, 71,05% dalam kategori baik dan 10,53% dalam kategori kurang baik. Secara rinci tingkat dimensi kualitas pekerjaan tersebut dapat diamati dari persentase terbesar perolehan skor setiap butir yaitu : (1) kualitas hasil kerja yang dilakukan diperoleh 71,05% hasil kerja baik dalam waktu yang agak lama, (2) ketelitian dalam bekerja diperoleh 55,26% hasil pekerjaan baik, tetapi sebagian kecil terlewati.

Hasil analisis data dimensi kuantitas pekerjaan dalam kategori baik yang ditunjukkan oleh persentase perolehan skor kecenderungan 15,79% dalam kategori sangat baik ; 73,68% dalam kategori baik; 7,89% dalam kategori kurang baik dan 2,63% dalam kategori tidak baik . Secara rinci tingkat dimensi kualitas pekerjaan tersebut dapat diamati dari persentase terbesar perolehan skor setiap butir yaitu : (1) ketepatan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

diperoleh 71,05% pekerjaan kadang-kadang terlambat dari waktu yang telah ditentukan, (2) keberhasilan dalam memenuhi seluruh tugas yang dikerjakan diperoleh 65,79% dalam waktu yang tersedia dapat menyelesaikan pekerjaan sendiri.

Hasil analisis data dimensi kreatifitas pekerjaan dalam kategori baik yang ditunjukkan oleh persentase perolehan skor kecenderungan 10,53% dalam kategori sangat baik, 84,21% dalam kategori baik, dan 5,26% dalam kategori kurang baik. Secara rinci tingkat dimensi kualitas pekerjaan tersebut dapat diamati dari persentase terbesar perolehan skor setiap butir yaitu : (1) kesungguhan untuk menemukan cara baru dalam melaksanakan tugas diperoleh 65,79% sering menemukan hal baru, namun tidak mengusulkan perubahan yang lebih efektif , (2) kemampuan memecahkan masalah yang dihadapi dalam melaksanakan tugas pekerjaan diperoleh 81,58% jarang meminta bantuan orang lain.

Hasil analisis data dimensi tanggungjawab terhadap pekerjaan dalam kategori baik yang ditunjukkan oleh persentase perolehan skor kecenderungan 21,05% dalam kategori sangat baik; 73,68% dalam kategori baik, dan 5,26% dalam kategori kurang baik. Secara rinci tingkat dimensi kualitas pekerjaan tersebut dapat diamati dari persentase terbesar perolehan skor setiap butir yaitu : (1) keberanian

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dan ketepatan mengambil keputusan terkait dengan tugasnya diperoleh 50,00% tidak pernah ragu-ragu dalam bekerja, (2) kejujuran dalam melaksanakan tugas diperoleh 81,58% jarang memanfaatkan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi.

Hasil analisis data dimensi kerjasama pekerjaan dalam kategori baik yang ditunjukkan oleh persentase perolehan skor kecenderungan 15,79% dalam kategori sangat baik, 78,95% dalam kategori baik, dan 5,26% dalam kategori kurang baik. Secara rinci tingkat dimensi kualitas pekerjaan tersebut dapat diamati dari persentase terbesar perolehan skor setiap butir yaitu : (1) kesediaan membantu dan bekerja sama dengan teman sejawat diperoleh 63,16% sering dimintai bantuan oleh rekan sejawat, (2) kemampuan bekerjasama dengan atasan diperoleh 68,42% sering dimintai bantuan oleh pimpinan.

Hasil analisis data dimensi ketaatan dan disiplin kerja dalam kategori baik yang ditunjukkan oleh persentase perolehan skor kecenderungan 18,42% dalam kategori sangat baik; 76,32% dalam kategori baik; dan 5,26% dalam kategori kurang baik. Secara rinci tingkat dimensi kualitas pekerjaan tersebut dapat diamati dari persentase terbesar perolehan skor setiap butir yaitu : (1) ketaatan dalam melaksanakan tugas kedinasan diperoleh 55,26% setiap

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

perintah atasan dilaksanakan dengan baik, (2) ketaatan terhadap peraturan dan prosedur kerja yang berlaku diperoleh 78,95% disiplin baik, dan mematuhi peraturan kerja dengan penuh kesadaran.

Hasil analisis data dimensi loyalitas pekerjaan dalam kategori kurang baik yang ditunjukkan oleh persentase perolehan skor kecenderungan 10,53% dalam kategori sangat baik; 36,84% dalam kategori baik; 44,71% dalam kategori kurang baik; dan 7,89% dalam kategori tidak baik. Secara rinci tingkat dimensi loyalitas pekerjaan tersebut dapat diamati dari persentase terbesar perolehan skor setiap butir yaitu : (1) kepedulian terhadap lembaga / organisasi diperoleh 47,37% kadang-kadang punya perhatian terhadap kemajuan lembaga, (2) mengutamakan tugas dinas dari pada kepentingan pribadi diperoleh 50,00% kadang-kadang bekerja tidak sesuai waktu yang ditentukan dan kadang-kadang mengerjakan pekerjaan pribadi pada jam kantor, (3) loyalitas terhadap lembaga / organisasi diperoleh 63,16% tidak pernah bersikap menentang terhadap atasan meskipun berkeinginan untuk pindah ke lembaga lain.

b. Faktor pendukung kinerja pegawai Dinas Pendidikan

1) Model Kepemimpinan Situasional

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa model kepemimpinan situasional dikategorikan efektif. Hal ini

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ditunjukkan oleh 71,05% dalam kategori efektif; dan 28,95% dalam kategori kurang efektif dan tidak ada yang termasuk dalam kategori sangat efektif dan tidak efektif. Hasil ini berarti bahwa model kepemimpinan situasional Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang sudah efektif.

Hasil analisis statistik data dimensi gaya kepemimpinan memerintah /telling termasuk dalam kategori kurang efektif yang ditunjukkan oleh persentase perolehan skor kecenderungan 23,68% dalam kategori sangat efektif, 13,16% dalam kategori efektif, 39,47% dalam kategori kurang efektif dan 23,68% dalam kategori tidak efektif. Secara rinci tingkat dimensi gaya kepemimpinan memerintah/telling tersebut dapat diamati dari persentase terbesar perolehan skor setiap butir yaitu : (1) pemimpin memberikan perintah secara lengkap tentang apa yang harus dikerjakan diperoleh 21,05% selalu,28,95% sering, 44,74% jarang dan 5,26% tidak pernah, (2) pemimpin menjelaskan tugas yang harus dikerjakan secara rinci diperoleh 10,53% selalu, 26,32% sering , 52,63% jarang dan 10,53% tidak pernah, (3) pemimpin menjelaskan secara rinci tentang keputusan yang akan diambil diperoleh 13,16% selalu, 28,95% sering, 36,84% jarang dan 21,05% tidak pernah, (4) pemimpin memberikan pengarahan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

apabila tidak berhasil menyelesaikan tugas diperoleh 10,53% selalu, 31,58% sering, 34,21% jarang, dan 23,68% tidak pernah, (5) pemimpin melakukan pengawasan ketat terhadap pelaksanaan tugas dan hasil kerja diperoleh 10,53% selalu, 26,32% sering, 39,47% jarang, dan 23,68% tidak pernah.

Hasil analisis statistik data dimensi gaya kepemimpinan menawarkan/selling termasuk dalam kategori sangat efektif sampai efektif yang ditunjukkan oleh persentase perolehan skor kecenderungan 23,68% dalam kategori sangat efektif, 36,84% dalam kategori efektif, 36,84% dalam kategori kurang efektif, dan 2,63% dalam kategori tidak efektif. Secara rinci tingkat dimensi gaya kepemimpinan menawarkan / selling tersebut dapat diamati dari persentase terbesar perolehan skor setiap butir yaitu : (1) pemimpin memegang kembali semua keputusan yang telah diambil bersama diperoleh 13,16% selalu, 52,63% sering, 34,21% jarang, (2) pemimpin menggunakan komunikasi dua arah dengan pegawai yang memiliki kemampuan untuk berprestasi diperoleh 18,42% selalu, 39,47% sering, 39,47% jarang,dan 2,63% tidak pernah (3) pemimpin memberi kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya diperoleh 15,79% selalu, 39,47% sering, 36,84% jarang, dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

7,89 % tidak pernah ,(4) pemimpin memperhatikan pendapat dan saran dari pegawai tentang keputusan yang diambil diperoleh 15,79% selalu, 39,47% sering , 36,84% jarang, dan 7,89% tidak pernah.

Hasil analisis statistik data dimensi gaya kepemimpinan melibatkan / participating termasuk dalam kategori sangat efektif yang ditunjukkan oleh persentase perolehan skor kecenderungan 34,21% dalam kategori sangat efektif, 28,95% dalam kategori efektif, 15,79% dalam kategori kurang efektif, dan 21,05% dalam kategori tidak efektif. Secara rinci tingkat dimensi gaya kepemimpinan melibatkan / participating tersebut dapat diamati dari persentase terbesar perolehan skor setiap butir yaitu : (1) pemimpin melibatkan pegawai yang memiliki kemauan untuk berprestasi dalam pengambilan keputusan diperoleh 28,95% selalu, 39,47% sering, 26,32% jarang,dan 5,26% tidak pernah, (2) pemimpin menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk kelancaran komunikasi antar pegawai diperoleh 23,68% selalu, 31,58% sering, 36,84% jarang, dan7,89% tidak pernah, (3) pemimpin memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah pekerjaan diperoleh 26,32% selalu, 39,47% sering, 21,05% jarang, dan 13,16% tidak pernah.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Hasil analisis statistik data dimensi gaya kepemimpinan melimpahkan / delegating termasuk dalam kategori efektif yang ditunjukkan oleh persentase perolehan skor kecenderungan 21,05% dalam kategori sangat efektif; 39,47% dalam kategori efektif; 21,05% dalam kategori kurang efektif dan 18,42% dalam kategori tidak efektif. Secara rinci tingkat dimensi gaya kepemimpinan melimpahkan / delegating tersebut dapat diamati dari persentase terbesar perolehan skor setiap butir yaitu : (1) pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada pegawai untuk melaksanakan tugas diperoleh 15,79% selalu, 50,00% sering, 31,59% jarang, dan 2,63% tidak pernah ,(2) pemimpin mempercayakan semua keputusan yang diambil kepada pegawai diperoleh 10,53% selalu, 36,84% sering, 39,47% jarang , dan 13,16% tidak pernah, (3) pemimpin memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada pegawai untuk melaksanakan keputusan yang telah ditetapkan diperoleh 13,16% selalu, 42,11% sering, 34,21% jarang, dan 10,53% tidak pernah.

2) Motivasi Kerja

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan dikategorikan tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh 21,05% pegawai dalam kategori sangat tinggi;

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

47,37% dalam kategori tinggi; 26,32% dalam kategori sedang, dan 5,26% dalam kategori rendah. Hal ini berarti bahwa sebagian besar pegawai Dinas Pendidikan memiliki tanggungjawab terhadap pekerjaan, memiliki keinginan untuk berprestasi, dan penghargaan yang tinggi.

Hasil analisis statistik data dimensi tanggung jawab terhadap pekerjaan termasuk dalam kategori tinggi yang ditunjukkan oleh persentase perolehan skor kecenderungan 36,84% dalam kategori sangat tinggi; 47,37% dalam kategori tinggi ; 13,16% dalam kategori sedang ; dan 2,64% dalam kategori rendah. Secara rinci tingkat dimensi tanggung jawab terhadap pekerjaan tersebut dapat diamati dari persentase terbesar perolehan skor setiap butir yaitu : (1) dalam bekerja pegawai berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan hasil yang baik diperoleh 34,21% selalu, 50,00% sering, 15,79 jarang , (2) dalam bekerja pegawai berusaha memikirkan bagaimana cara memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan diperoleh 26,32% selalu, 52,63% sering, dan 21,05% jarang, (3) pekerjaan yang berat dan menantang mendorong pegawai untuk berusaha meningkatkan kemampuan kerja

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

diperoleh 21,05% selalu, 34,21% sering, 42,11% jarang, dan 2,63% tidak pernah.

Hasil analisis statistik data dimensi keinginan untuk berprestasi termasuk dalam kategori sedang yang ditunjukkan oleh persentase perolehan skor kecenderungan 21,05% dalam kategori sangat tinggi; 23,68% dalam kategori tinggi ; 44,74% dalam kategori sedang; dan 10,53% dalam kategori rendah. Secara rinci tingkat dimensi keinginan untuk berprestasi tersebut dapat diamati dari persentase terbesar perolehan skor setiap butir yaitu : (1) dalam bekerja pegawai ingin melebihi prestasi rekan kerja yang lain diperoleh 21,05% selalu, 15,79% sering, 31,58% jarang, dan 31,58% tidak pernah, (2) kemauan kerja pegawai bertambah bila diberi kepercayaan sepenuhnya dalam menyelesaikan pekerjaan diperoleh 7,89% selalu, 47,37% sering, 39,47% jarang, dan 5,26% tidak pernah, (3) untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi , pegawai bersedia mengerjakan tugas tambahan diperoleh 10,53% selalu, 57,89% sering, 26,32% jarang dan 5,26% tidak pernah.

Hasil analisis statistik data dimensi penghargaan termasuk dalam kategori tinggi yang ditunjukkan oleh persentase perolehan skor kecenderungan 26,32% dalam kategori sangat tinggi;

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

42,11% dalam kategori tinggi ; 21,05% dalam kategori sedang ; dan 10,53% dalam kategori rendah . Secara rinci tingkat dimensi penghargaan tersebut dapat diamati dari persentase terbesar perolehan skor setiap butir yaitu : (1) atasan pegawai menghargai setiap hasil kerja bawahan diperoleh 23,68% selalu, 55,26% sering, 18,42% jarang, dan 2,63% tidak pernah , (2) penghargaan lembaga untuk meningkatkan jenjang karier (kepangkatan) mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik diperoleh 5,26% selalu, 47,37% sering, 44,74% jarang, dan 2,63% tidak pernah, (3) penghargaan lembaga atas prestasi kerja mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat diperoleh 13,16% selalu, 42,11% sering, 28,95% jarang, dan 15,79% tidak pernah.

Hasil analisis statistik data dimensi pemberian gaji dan upah termasuk dalam kategori tinggi yang ditunjukkan oleh persentase perolehan skor kecenderungan 13,16% dalam kategori sangat tinggi; 47,37% dalam kategori tinggi ; 21,05% dalam kategori sedang; dan 18,42% dalam kategori rendah. Secara rinci tingkat dimensi pemberian gaji dan upah tersebut dapat diamati dari persentase terbesar perolehan skor setiap butir yaitu : (1) gaji dan upah yang diterima saat ini besarnya sesuai dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawai diperoleh

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

10,53% selalu, 47,37% sering, 28,95% jarang, dan 13,16% tidak pernah , (2) gaji dan upah yang diterima saat ini mencukupi kebutuhan hidup keluarga diperoleh 13,16% selalu, 28,95% sering, 39,47% jarang, dan 18,42% tidak pernah.

Hasil analisis statistik data dimensi pujian dan pengakuan termasuk dalam kategori tinggi yang ditunjukkan oleh persentase perolehan skor kecenderungan 34,21% dalam kategori sangat tinggi; dan 52,63% dalam kategori tinggi, 13,16% dalam kategori sedang . Secara rinci tingkat dimensi pujian dan pengakuan tersebut dapat diamati dari persentase terbesar perolehan skor setiap butir yaitu : (1) pujian dan pengakuan lembaga atas hasil kerja membuat pegawai berusaha meningkatkan kualitas kerja diperoleh 23,68% selalu, 57,89% sering, 18,42% jarang, (2) sikap dan perilaku pimpinan terhadap bawahan memberikan rangsangan untuk membangkitkan gairah kerja pegawai diperoleh 23,68% selalu, 55,26% sering, dan 21,05% jarang.

Hasil analisis statistik data dimensi jaminan pekerjaan termasuk dalam kategori tinggi yang ditunjukkan oleh persentase perolehan skor kecenderungan 31,58% dalam kategori sangat tinggi; 47,37% dalam kategori tinggi ; 18,42% dalam kategori sedang; dan 2,63% dalam kategori rendah. Secara rinci tingkat

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dimensi jaminan pekerjaan tersebut dapat diamati dari persentase terbesar perolehan skor setiap butir yaitu : (1) upaya lembaga dalam memberikan jaminan keselamatan kerja membuat pegawai tenang dalam bekerja diperoleh 23,68% selalu, 36,84% sering, 36,84% jarang, dan 2,63% tidak pernah, (2) jaminan kepastian pekerjaan yang diberikan lembaga membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja diperoleh 23,68% selalu, 55,26% sering, dan 21,05% jarang.

3) Persepsi Lingkungan Kerja

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa persepsi lingkungan kerja pegawai Dinas Pendidikan dikategorikan baik. Hal ini ditunjukkan oleh 13,16% pegawai dalam kategori sangat baik; 50,00% dalam kategori baik; 36,84% dalam kategori kurang baik, dan tidak ada yang termasuk dalam kategori tidak baik. Hal ini berarti bahwa sebagian besar pegawai Dinas Pendidikan merasakan kondisi kerja, hubungan antar karyawan, hubungan antar atasan dan bawahan dan pelayanan sosial bagi karyawan sudah baik.

Hasil analisis statistik data dimensi kondisi kerja termasuk dalam kategori baik yang ditunjukkan oleh persentase perolehan skor kecenderungan 44,74% dalam kategori sangat baik; 47,37%

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dalam kategori baik ; 5,26% dalam kategori kurang baik; dan 2,63% dalam kategori tidak baik. Secara rinci tingkat dimensi kondisi kerja tersebut dapat diamati dari persentase terbesar perolehan skor setiap butir yaitu : (1) sistem penerang di tempat kerja sudah baik diperoleh 42,11% sangat setuju, 55,26% setuju, dan 2,63% tidak setuju, (2) sirkulasi udara ditempat kerja memberikan kenyamanan dalam bekerja diperoleh 36,84% sangat setuju, 34,21% setuju, dan 28,95% tidak setuju, (3) kebersihan ruangan tempat bekerja terjaga dengan baik diperoleh 15,79% sangat setuju, 52,63% setuju, 21,05% tidak setuju, dan 10,53% sangat tidak setuju, (4) fasilitas kerja yang tersedia teratur rapi sehingga dapat mendukung kelancaran dalam bekerja diperoleh 13,16% sangat setuju, 52,63% setuju, 31,58% tidak setuju, dan 2,63% sangat tidak setuju, (5) lay-out/tata ruang tempat kerja dapat mendukung kelancaran dalam bekerja diperoleh 18,42% sangat setuju, 55,26% setuju, 26,32% tidak setuju, (6) ruang kerja terhindar dari suara bising sehingga tidak mengganggu aktivitas kerja diperoleh 18,42% sangat setuju, 68,42% setuju dan 13,16% tidak setuju.

Hasil analisis statistik data dimensi hubungan antar karyawan termasuk dalam kategori baik yang ditunjukkan oleh

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

persentase perolehan skor kecenderungan 42,11% dalam kategori sangat baik; 34,21% dalam kategori baik, dan 23,68% dalam kategori kurang baik. Secara rinci tingkat dimensi hubungan antar karyawan tersebut dapat diamati dari persentase terbesar perolehan skor setiap butir yaitu : (1) suasana lingkungan kerja mencerminkan kekeluargaan diperoleh 34,21% sangat setuju , 52,63% setuju, dan 13,16% tidak setuju (2) jika terjadi perselisihan antar pegawai, maka diselesaikan dengan musyawarah secara kekeluargaan diperoleh 26,32% sangat setuju, 21,05% setuju, dan 26,32% tidak setuju, (3) bila ada kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, teman kerja yang lebih berpengalaman siap membantu untuk menyelesaikan diperoleh 26,32% sangat setuju, 39,47% setuju, dan 34,21% tidak setuju.

Hasil analisis statistik data dimensi hubungan antar atasan dan bawahan termasuk dalam kategori baik yang ditunjukkan oleh persentase perolehan skor kecenderungan 31,58% dalam kategori sangat baik; 36,84% dalam kategori baik; 26,32% dalam kategori kurang baik; dan 5,26% dalam kategori tidak baik. Secara rinci tingkat dimensi hubungan antar atasan dan bawahan tersebut dapat diamati dari persentase terbesar perolehan skor setiap butir yaitu : (1) hubungan antara atasan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dengan bawahan di kantor sudah berjalan dengan baik diperoleh 15,79% sangat setuju, 50,00% setuju,dan 34,21% tidak setuju, (2) sikap dan perilaku atasan terhadap bawahan mencerminkan rasa keadilan diperoleh 10,53% sangat setuju, 57,89% setuju, 28,95% tidak setuju,dan 2,63% sangat tidak setuju, (3) atasan berusaha untuk memberikan bimbingan apabila bawahannya menghadapi pekerjaan yang sulit diperoleh 15,79% sangat setuju, 52,63% setuju, 26,32% tidak setuju, dan 5,26% sangat tidak setuju.

Hasil analisis statistik data dimensi pelayanan sosial bagi karyawan termasuk dalam kategori kurang baik yang ditunjukkan oleh persentase perolehan skor kecenderungan 2,63% dalam kategori sangat baik; 5,26% dalam kategori baik; 57,89% dalam kategori kurang baik; dan 34,21% dalam kategori tidak baik. Secara rinci tingkat dimensi pelayanan sosial bagi karyawan tersebut dapat diamati dari persentase terbesar perolehan skor setiap butir yaitu : (1) pelayanan kesehatan bagi pegawai di tempat kerja sudah baik diperoleh 2,63% setuju, 28,95% tidak setuju, dan 68,42% sangat tidak setuju, (2) tersedia fasilitas kantin yang memadai diperoleh 15,79% setuju, 63,16% tidak setuju, dan 21,05% sangat tidak setuju, (3) jaminan hari tua yang diberikan bagi setiap pegawai sudah memadai diperoleh

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

7,89% sangat setuju, 57,89% setuju, 31,58% tidak setuju, dan 2,63% sangat tidak setuju.

2. Hipotesis Penelitian

a. Hubungan antara gaya kepemimpinan memerintah / *telling* dengan kinerja pegawai

Hasil analisis korelasi parsial menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara gaya kepemimpinan memerintah / *telling* dengan kinerja pegawai. Hal ini ditunjukan oleh koefisien korelasi parsial sub variabel gaya kepemimpinan memerintah / *telling* ($r_{1y\text{-}2,3,4}$) sebesar - 0,408 (t = -2,567; p=0,015) dan sumbangan efektif sebesar 1,5% terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut memberikan makna bahwa semakin besar nilai pada gaya kepemimpinan memerintah / *telling* maka semakin rendah nilai kinerja pegawai.

Hasil analisis statistik keterkaitan antara gaya kepemimpinan memerintah/*telling* dengan kinerja pegawai menunjukan bahwa :

1) 9 pegawai dalam gaya kepemimpinan memerintah /*telling* yang sangat efektif terdiri dari 9 pegawai dalam kategori kinerja kurang baik.
2) 5 pegawai dalam gaya kepemimpinan memerintah /*telling* yang efektif terdiri dari 1 pegawai dalam kategori kinerja baik dan 4 pegawai dalam kategori kinerja kurang baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3) 15 pegawai dalam gaya kepemimpinan memerintah /*telling* yang kurang efektif terdiri dari 14 pegawai dalam kategori kinerja baik dan 1 pegawai dalam kategori kategori kurang baik.
4) 9 pegawai dalam gaya kepemimpinan memerintah /*telling* yang tidak efektif terdiri dari 2 pegawai dalam kategori kinerja sangat baik dan 7 pegawai dalam kategori kategori baik.

Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memerintah /*telling* tidak efektif untuk diterapkan terhadap pegawai yang memiliki kinerja baik atau sangat baik, dan sebaliknya gaya kepemimpinan memerintah /*telling* efektif untuk diterapkan terhadap pegawai yang memiliki kinerja kurang baik dan tidak baik.

b. Hubungan antara gaya kepemimpinan menawarkan / *selling* dengan kinerja pegawai

Hasil analisis korelasi parsial menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan menawarkan / *selling* dengan kinerja pegawai. Hal ini ditunjukan oleh koefisien korelasi parsial sub variabel gaya kepemimpinan menawarkan / *selling* ($r_{2y\text{-}1,3,4}$) sebesar 0,640 (t = 4,783; p=0,000) dan sumbangan efektif sebesar 87,0% terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut memberikan makna bahwa semakin besar nilai pada gaya

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kepemimpinan menawarkan / *selling* maka semakin tinggi nilai kinerja pegawai.

Hasil analisis statistik keterkaitan antara gaya kepemimpinan menawarkan/*selling* dengan kinerja pegawai menunjukan bahwa :

1) 9 pegawai dalam gaya kepemimpinan menawarkan /*selling* yang sangat efektif terdiri dari 2 pegawai dalam kategori kinerja sangat baik dan 7 pegawai dalam kategori kinerja baik.
2) 14 pegawai dalam gaya kepemimpinan menawarkan /*selling* yang efektif terdiri dari 14 pegawai dalam kategori kinerja baik.
3) 14 pegawai dalam gaya kepemimpinan menawarkan /*selling* yang kurang efektif terdiri dari 1 pegawai dalam kategori kinerja baik dan 13 pegawai dalam kategori kinerja kurang baik.
4) 1 pegawai dalam gaya kepemimpinan menawarkan /*selling* yang tidak efektif terdiri dari 1 pegawai dalam kategori kinerja kurang baik.

Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan menawarkan /*selling* efektif diterapkan terhadap pegawai yang memiliki kinerja baik, dan sebaliknya gaya kepemimpinan menawarkan /*selling* kurang efektif diterapkan terhadap pegawai yang memiliki kinerja kurang baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

c. Hubungan antara gaya kepemimpinan melibatkan / *participating* dengan kinerja pegawai

Hasil analisis korelasi parsial menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan melibatkan / *participating* dengan kinerja pegawai. Hal ini ditunjukan oleh koefisien korelasi parsial sub variabel gaya kepemimpinan melibatkan / *participating* ($r_{3y\text{-}1,2,4}$) sebesar 0,378 (t = 2,346; p=0,025) dan sumbangan efektif sebesar 5,3% terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut memberikan makna bahwa semakin besar nilai pada gaya kepemimpinan melibatkan / *participating* maka semakin tinggi nilai kinerja pegawai.

Hasil analisis statistik keterkaitan antara gaya kepemimpinan melibatkan / *participating* dengan kinerja pegawai menunjukan bahwa :

1) 13 pegawai dalam gaya kepemimpinan melibatkan / *participating* yang sangat efektif terdiri dari 2 pegawai dalam kategori kinerja sangat baik dan 11 pegawai dalam kategori kinerja baik.
2) 11 pegawai dalam gaya kepemimpinan melibatkan / *participating* yang efektif terdiri dari 10 pegawai dalam kategori kinerja baik dan 1 pegawai dalam kategori kinerja kurang baik..

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3) 6 pegawai dalam gaya kepemimpinan melibatkan / *participating* yang kurang efektif terdiri dari 1 pegawai dalam kategori kinerja baik dan 5 pegawai dalam kategori kinerja kurang baik.
4) 8 pegawai dalam gaya kepemimpinan melibatkan / *participating* yang tidak efektif terdiri dari 8 pegawai dalam kategori kinerja kurang baik.

Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan melibatkan / *participating* sangat efektif diterapkan terhadap pegawai yang memiliki kinerja sangat baik, dan sebaliknya gaya kepemimpinan melibatkan / *participating* tidak efektif diterapkan terhadap pegawai yang memiliki kinerja kurang baik.

d. Hubungan antara gaya kepemimpinan melimpahkan / *delegating* dengan kinerja pegawai

Hasil analisis korelasi parsial menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan melimpahkan / *delegating* dengan kinerja pegawai. Hal ini ditunjukan oleh koefisien korelasi parsial sub variabel gaya kepemimpinan melimpahkan / *delegating* ($r_{4y\text{-}1,2,3}$) sebesar 0,351 (t = 2,152; p=0,039) dan sumbangan efektif sebesar 0,8% terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut memberikan makna bahwa semakin besar nilai pada gaya

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kepemimpinan melimpahkan / *delegating* maka semakin tinggi nilai kinerja pegawai.

Hasil analisis statistik keterkaitan antara gaya kepemimpinan melimpahkan / *delegating* dengan kinerja pegawai menunjukan bahwa :

1) 8 pegawai dalam gaya kepemimpinan melimpahkan / *delegating* yang sangat efektif terdiri dari 2 pegawai dalam kategori kinerja sangat baik dan 6 pegawai dalam kategori kinerja baik.
2) 15 pegawai dalam gaya kepemimpinan melimpahkan / *delegating* yang efektif terdiri dari 14 pegawai dalam kategori kinerja baik dan 1 pegawai dalam kategori kinerja kurang baik..
3) 8 pegawai dalam gaya kepemimpinan melimpahkan / *delegating* yang kurang efektif terdiri dari 2 pegawai dalam kategori kinerja baik dan 6 pegawai dalam kategori kinerja kurang baik.
4) 7 pegawai dalam gaya kepemimpinan melimpahkan / *delegating* yang tidak efektif terdiri dari 7 pegawai dalam kategori kinerja kurang baik.

Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan melimpahkan / *delegating* sangat efektif diterapkan terhadap pegawai yang memiliki kinerja baik dan sangat baik, dan sebaliknya gaya kepemimpinan melimpahkan / *delegating* tidak

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

efektif diterapkan terhadap pegawai yang memiliki kinerja kurang baik.

e. Pengaruh model kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis korelasi parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif model kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien korelasi persial variabel model kepemimpinan situasional ($r_{1y\text{-}2,3}$) sebesar 0,354 (t=2,209; p = 0,034) dan sumbangan efektif sebesar 7,0% terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut bermakna bahwa model kepemimpinan situasional yang tepat penerapannya pada pegawai diperlukan untuk peningkatan kinerja pegawai.

Hasil analisis statistik keterkaitan model kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai menunjukkan bahwa:

1) 27 pegawai dengan model kepemimpinan situasional kategori efektif yang terdiri dari 2 pegawai dalam kategori sangat baik ,20 pegawai dalam kategori baik, dan 5 pegawai dalam kategori tidak baik.
2) 11 pegawai dinas dengan model kepemimpinan situasional kategori kurang efektif yang terdiri dari 2 pegawai dalam kategori baik, dan 9 pegawai dalam kategori kurang baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan situasional dalam kategori efektif cenderung menghasilkan kinerja baik. Sebaliknya model kepemimpinan situasional kurang efektif cenderung menghasilkan kinerja kurang baik. Salah satu faktor yang menentukan adalah ketepatan dan kecermatan pemimpin dalam menerapkan model kepemimpinan situasional yang digunakan, apakah dengan menggunakan gaya kepemimpinan memerintah/telling, gaya kepemimpinan menawarkan/selling, gaya kepemimpinan melibatkan / participating dan gaya kepemimpinan melimpahkan/delegating sudah dapat diterapkan kepada pegawai sesuai dengan kemampuan pegawai, sehingga kinerja pegawai Dinas Pendidikan menjadi baik.

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas serta data yang terdapat pada tabel 4.16 memberikan makna bahwa pegawai staf Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang didominasi oleh pegawai yang memiliki tingkat kematangan sedang. Hal tersebut berhubungan dengan penerapan gaya kepemimpinan atasan terhadap bawahan yang lebih banyak menggunakan gaya kepemimpinan menawarkan. Tingkat kematangan yang cukup dari pegawai staf Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang tersebut juga didukung oleh data-data yang terdapat pada tabel 4.1, tabel 4.2 dan tabel 4.3, dimana dalam tabel-

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tabel tersebut digambarkan bahwa usia pegawai staf lebih banyak yang telah berusia di atas 51 tahun, dengan masa kerja lebih dari 25 tahun serta berpendidikan terakhir SMA sederajat.

Penerapan kepemimpinan dengan gaya menawarkan lebih cenderung atasan untuk melakukan komunikasi secara dua arah dengan bawahan serta memperhatikan saran dan pendapat bawahan dalam melaksanakan tugas–tugas yang harus diselesaikan. Kendati demikian dalam penerapan gaya tersebut keputusan-keputusan yang telah diambil secara bersama-sama antara atasan dan bawahan kadangkala tidak digunakan namun atasan akan membuat sebuah keputusan yang mungkin saja berbeda dengan keputusan yang telah disepakati bersama.

f. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis korelasi parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien korelasi persial variabel motivasi kerja ($r_{2y\text{-}1,3}$) sebesar 0,567 (t=4,013; p = 0,000) dan sumbangan efektif sebesar 71,0 % terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut bermakna bahwa motivasi kerja diperlukan untuk peningkatan kinerja pegawai.

Hasil analisis statistik keterkaitan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dinas menunjukkan bahwa:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1) 8 pegawai dengan motivasi kerja kategori sangat tinggi yang terdiri dari 2 pegawai dalam kategori sangat baik, dan 6 pegawai dalam kategori baik.
2) 18 pegawai dengan motivasi kerja kategori tinggi yang terdiri dari 17 pegawai dalam kategori baik, dan 1 pegawai dalam kategori kurang baik.
3) 10 pegawai dengan motivasi kerja kategori sedang yang terdiri dari 1 pegawai dalam kategori baik, dan 9 pegawai dalam kategori kurang baik.
4) 2 pegawai dengan motivasi kerja kategori rendah yang terdiri dari 2 pegawai dalam kategori kurang baik.

Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dalam kategori sangat tinggi sampai tinggi cenderung menghasilkan kinerja baik. Sebaliknya motivasi kerja sedang sampai rendah cenderung menghasilkan kinerja kurang baik. Motivasi kerja yang tinggi pada pegawai staf Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang terjadi karena beberapa faktor yang menentukan antara lain adanya tanggungjawab terhadap pekerjaan, kebutuhan dan keinginan untuk berprestasi, penghargaan, pemberian gaji dan upah, pujian dan pengakuan serta adanya jaminan pekerjaan, sehingga pegawai Dinas Pendidikan menghasilkan kinerja yang baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

g. Pengaruh persepsi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis korelasi parsial menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara persepsi lingkungan kerja dengan kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien korelasi persial variabel persepsi lingkungan kerja ($r_{3y\text{-}1,2}$) sebesar 0,346 (t=2,150; p = 0.039) dan sumbangan efektif sebesar 2,6% terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut bermakna bahwa persepsi lingkungan kerja diperlukan untuk peningkatan kinerja pegawai.

Hasil analisis statistik keterkaitan persepsi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dinas menunjukkan bahwa:

1) 5 pegawai dengan persepsi lingkungan kerja kategori sangat baik yang terdiri dari 1 pegawai dalam kategori sangat baik, dan 4 pegawai dalam kategori baik.
2) 19 pegawai dengan persepsi lingkungan kerja kategori baik yang terdiri dari 1 pegawai dalam kategori sangat baik, 14 pegawai dalam kategori baik, dan 4 pegawai dalam kategori kurang baik.
3) 14 pegawai dengan persepsi lingkungan kerja kategori kurang baik yang terdiri dari 5 pegawai dalam kategori baik dan 9 pegawai dalam kategori kurang baik.

Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa persepsi lingkungan kerja dalam kategori sangat baik sampai baik cenderung

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menghasilkan kinerja baik, dan sebaliknya persepsi lingkungan kerja yang kurang baik cenderung menghasilkan kinerja yang kurang baik. Faktor – faktor yang menentukan tingginya kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja adalah kondisi kerja yang kondusif, hubungan antar karyawan yang baik, hubungan antara atasan dan bawahan dan pelayanan sosial bagi karyawan yang sudah baik. Baiknya persepsi pegawai terhadap lingkungan kerjanya akan memberikan dampak terhadap hasil kinerja yang baik.

h. Pengaruh model kepemimpinan situasional, motivasi kerja, dan persepsi lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis regresi ganda pada lampiran 7 diperoleh persamaan garis regresi $\hat{Y} = 8{,}324 + 0{,}349X_1 + 0{,}287X2 + 0{,}192X_3$. Persamaan regresi tersebut menyatakan bahwa, jika tidak ada penerapan model kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan persepsi terhadap lingkungan kerja, maka keadaan awal adalah 8,324. Jika terjadi penambahan tiap satuan model kepemimpinan situasional akan meningkatkan 0,349 satuan kinerja pegawai, motivasi kerja akan meningkatkan 0,287 satuan kinerja pegawai, dan persepsi terhadap lingkungan kerja akan meningkatkan 0,192 satuan kinerja pegawai

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Nilai regresi yang positif dari model kepemimpinan situasional menunjukkan bahwa penerapan model kepemimpinan dalam hal ini meliputi gaya kepemimpinan memerintah / telling, gaya kepemimpinan menawarkan/selling, gaya kepemimpinan melibatkan/ participating dan gaya kepemimpinan melimpahkan/delegating, kepada pegawai sesuai dengan kemampuannya maka akan menghasilkan peningkatan kinerja. Nilai regresi yang positif dari motivasi kerja menunjukkan bahwa makin tinggi motivasi kerja dalam hal ini meliputi tanggungjawab terhadap pekerjaan, keinginan untuk berprestasi, penghargaan, pemberian upah dan gaji, pujian dan pengakuan serta jaminan pekerjaan, maka akan cenderung menghasilkan peningkatan kinerja. Nilai regresi yang positif dari persepsi lingkungan kerja menunjukkan bahwa makin baik persepsi lingkungan kerja dalam hal ini meliputi kondisi kerja, hubungan antar karyawan, hubungan antara atasan dengan bawahan dan pelayanan sosial pegawai, maka akan cenderung menghasilkan peningkatan kinerja.

Hasil analisis regresi menunjukkan koefisien regresi ganda (R) dari variabel bebas model kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan persepsi lingkungan kerja adalah sebesar 0,898; dan koefisien determinasi $(R)^2$ sebesar 0,806. Hal ini berarti bahwa

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ketiga variabel bebas tersebut dapat memberikan pengaruh sebesar 80,6% atau dapat menjelaskan variansi kinerja pegawai sebesar 80,6% sedang sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Besarnya pengaruh tersebut adalah model kepemimpinan situasional sebesar 7,0%, motivasi kerja sebesar 71,0 % dan persepsi lingkungan kerja sebesar 2,6 %. Berkaitan dengan hasil penelitian ini maka perlu diadakan penelitian yang melibatkan faktor lain seperti pengalaman kerja, masa kerja dan usia.

Model kepemimpinan situasional memiliki berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari hasil penelitian bahwa penerapan model kepemimpinan situasional yang baik dan sesuai dengan kemampuan pegawai akan cenderung menghasilkan kinerja pegawai yang baik. Hal ini antara lain disebabkan penerapan gaya kepemimpinan memerintah/*telling*, gaya kepemimpinan menawarkan/*selling*, gaya kepemimpinan melibatkan/*participating* dan gaya kepemimpinan melimpahkan/*delegating* diterapkan sesuai kemampuan pegawai, sehingga cenderung menghasilkan kinerja pegawai yang baik.

Selain model kepemimpinan situasional variabel lain yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai adalah motivasi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kerja. Hal ini berarti bahwa model kepemimpinan situasional dan motivasi kerja merupakan kombinasi dua variabel yang dapat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain disamping penerapan model kepemimpinan situasional yang sesuai dan motivasi kerja yang baik sehingga memberikan pengaruh positif untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah diperlukannya persepsi lingkungan kerja yang mendukung. Berdasarkan hasil penelitian variabel persepsi lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa ketiga variabel X_1, X_2, dan X_3 merupakan kombinasi yang dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kombinasi ketiga variabel tersebut merupakan kombinasi yang diperlukan sehingga dapat dicapai kinerja pegawai yang baik. Dengan kata lain untuk menghasilkan kinerja yang baik diperlukan model kepemimpinan situasional yang sesuai kemampuan pegawai, motivasi kerja yang tinggi dan persepsi lingkungan kerja yang baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian ini secara berturut-turut akan disampaikan: (1) simpulan, (2) implikasi penelitian, (3) keterbatasan penelitian, dan (4) saran-saran.

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa hasil analisis deskriptif menunjukan bahwa tingkat kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang termasuk kategori baik. Hal ini disebabkan oleh faktor-faktor pendukung pelaksanaan pekerjaan pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang sudah baik. Faktor-faktor pendukung tersebut yaitu: model kepemimpinan situasional termasuk dalam kategori efektif; motivasi kerja termasuk dalam kategori tinggi; dan persepsi lingkungan kerja termasuk dalam kategori baik. Hasil penelitian ini menunjukkan model kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan persepsi lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil analisis korelasi parsial menunjukan bahwa terdapat pengaruh positif model kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa apabila model kepemimpinan situasional yang sesuai diterapkan dengan kemampuan pegawai cenderung meningkatkan kinerja pegawai. Model kepemimpinan situasional yang lebih banyak diterapkan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang adalah model kepemimpinan dengan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

gaya kepemimpinan menawarkan/selling. Hal tersebut menunjukan bahwa pegawai staf Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang didominasi oleh pegawai yang memiliki tingkat kematangan sedang dengan dukungan pendidikan, masa kerja dan usia yang cukup. Penerapan gaya kepemimpinan tersebut memberikan makna bahwa kepemimpinan yang digunakan oleh atasan terhadap bawahan untuk meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugasnya lebih banyak menggunakan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan dengan mempertimbangan kemampuan pegawai yang menjadi bawahannya. Namun demikian keputusan yang telah disepakati bersama antara atasan dan bawahan kadangkala akan diambil alih secara sepihak oleh atasan sesuai dengan kebijakan yang dimilikinya.

Kinerja yang baik dari seorang pegawai selain dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang sesuai, juga dipengaruhi oleh motivasi dan persepsi pegawai terhadap lingkungannya. Motivasi kerja yang tinggi diperoleh dari tingginya tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya serta adanya pengakuan dan pujian oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilakukan pegawai. Sedangkan persepsi lingkungan kerja yang baik diperoleh dari kondisi ruangan kerja yang nyaman serta hubungan baik antar sesama pegawai serta antara hubungan yang baik antara atasan dan bawahan.

B. Implikasi Penelitian

Berdasarkan simpulan diatas diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi pemerintah daerah,Dinas Pendidikan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dalam upaya pemberdayaan pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang untuk mendukung pemahan akan tugas dan fungsinya.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yang terdiri dari: kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kreatifitas, tanggungjawab, kerjasama, ketaatan dan disiplin kerja serta loyalitas dikategorikan baik. Hal ini membawa implikasi jika menginginkan kinerja pegawai meningkat maka diperlukan pegawai yang memahami sepenuhnya tugas dan fungsi yang merupakan tugas rutin kesehariannya.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh positif model kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Hal ini membawa implikasi terhadap pelaksanaan pekerjaan pegawai, yang memiliki makna jika menginginkan kinerja pegawai meningkat maka diperlukan penerapan model kepemimpinan situasional yang tepat dan sesuai dengan keadaan yang akan mendorong peningkatan kinerja individu maupun secara kelompok, sehingga akan tercipta pelaksanaan program kegiatan yang tepat sasaran.

Adanya pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Hal ini membawa implikasi terhadap semangat dan produktivitas kerja, yang memiliki makna jika menginginkan peningkatan kinerja pegawai meningkat maka diperlukan upaya untuk memotivasi pegawai. Melalui pemberian motivasi pegawai maka pegawai

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

akan bekerja secara optimal dan mampu meningkatkan kinerja individu maupun lembaga tempat kerjanya.

Hasil temuan yang lain dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif persepsi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini mempunyai makna jika menginginkan kinerja pegawai meningkat maka diperlukan persepsi lingkungan kerja yang terdiri dari kondisi kerja yang menyenangkan, hubungan antar karyawan, hubungan antara atasan dan bawahan yang menyenangkan serta pelayanan sosial pegawai yang baik. Melalui persepsi lingkungan kerja yang kondusif pegawai akan bekerja sesuai dengan tuntutan lembaga/organisasinya.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan terdapat pengaruh positif secara bersama-sama model kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan persepsi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan sumbangan efektif sebesar 80,6%. Sumbangan efektif tersebut adalah model kepemimpinan situasional sebesar 7,0%; motivasi kerja sebesar 71,0%; dan persepsi lingkungan kerja sebesar 2,6%. Hasil tersebut membawa implikasi apabila menginginkan kinerja pegawai meningkat maka diperlukan penerapan model kepemimpinan situasional yang sesuai dengan kemampuan pegawai, peningkatan motivasi kerja dan persepsi lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat mendukung pekerjaan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

C. Keterbatasan Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini telah diupayakan semaksimal mungkin agar sesuai dengan tujuan penelitian, tetapi masih terdapat keterbatasan dan kelemahan yang tidak dapat terhindarkan, antara lain:

1. Pengumpulan data dalam penelitian ini didasarkan hasil isian angket oleh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dan lembaran penilaian kinerja oleh Kepala Seksi/Kepala Sub Bagian dalam waktu yang relatif singkat, sehingga dimungkinkan adanya sikap kurang obyektif dalam proses pengisian. Sikap tersebut antara lain keengganan, kelelahan, ketidakjujuran, dan ketidakmengertian maksud butir soal dalam angket atau lembaran penilaian.
2. Penilaian kinerja dalam penelitian ini berdasarkan *judgment* dengan penilaian *rating method* yang melibatkan sejumlah perilaku yang terkait dengan pekerjaan yang telah dirumuskan, dan penilai diminta untuk menjawab dimensi-dimensi perilaku pada beberapa skala nilai. Skala yang diberikan mencakup dari sangat baik sampai tidak baik, selalu sampai tidak pernah, dan sangat setuju sampai sangat tidak setuju. Meskipun telah dibuat kriteria untuk setiap penilaian tetapi hasil akhirnya sangat ditentukan oleh yang menilai yaitu kepala seksi/kepala sub bagian sehingga kemungkinan tetap terjadi kesalahan pengukuran.
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sangat banyak, tetapi dalam penelitian ini hanya mengungkap 3 variabel yang diteliti yaitu

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

model kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan persepsi lingkungan kerja serta 4 sub variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan memerintah/*telling*, gaya kepemimpinan menawarkan/*selling*, gaya kepemimpinan melibatkan/ *participating* dan gaya kepemimpinan melimpahkan/*delegating*. Berkaitan variabel tersebut maka perlu diadakan penelitian lain yang melibatkan faktor yang lain yang mempengaruhi kinerja pegawai di luar ketiga faktor tersebut.

D. Saran-saran

Pertama, berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang di kategorikan baik. Kondisi ini mencerminkan bahwa secara umum pegawai mempunyai sikap: kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kreatifitas, tanggungjawab, kerjasama, ketaatan dan disiplin kerja serta loyalitas pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan sudah baik. Dari skor butir variabel kinerja pegawai, ditemukan kualitas kerja memberikan skor tertinggi. Sehingga kualitas kerja pegawai harus tetap dipertahankan dan ditingkatkan. Dari skor butir variabel kinerja pegawai, ditemukan loyalitas memberikan skor terendah, untuk itu sangat diperlukan untuk meningkatkan loyalitas sehingga kinerja menjadi sangat baik dan untuk menuju kearah kinerja pegawai, kebiasaan kerja yang baik harus selalu di tanamkan dalam diri setiap pegawai, misalnya meningkatkan kreatifitas, tanggungjawab, kerjasama, loyalitas, menepati jam kerja dan pemanfaatan waktu secara optimal.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kedua, berdasarkan hasil penelitian diperoleh model kepemimpinan situasional merupakan variabel yang berpengaruh positif untuk peningkatan kinerja pegawai. Dari skor butir variabel model kepemimpinan situasional, ditemukan gaya kepemimpinan melibatkan/participating memberikan skor tertinggi, dan gaya kepemimpinan memerintah/telling memberikan skor terendah, untuk itu disarankan kepada instansi terkait untuk dapat menerapkan model kepemimpinan situasional yang sesuai dengan kemampuan pegawai. Berdasarkan keterkaitan antara masing-masing gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai, maka gaya kepemimpinan memerintah/*telling* lebih sesuai untuk diterapkan pada pegawai yang memiliki kinerja kurang baik atau tidak baik, dengan pengertian lain memiliki kematangan rendah, gaya kepemimpinan menawarkan/*selling* lebih sesuai untuk diterapkan pada pegawai yang memiliki kinerja baik, dengan pengertian lain memiliki kematangan sedang, gaya kepemimpinan melibatkan/*participating* lebih sesuai untuk diterapkan pada pegawai yang memiliki kinerja baik, dengan pengertian lain memiliki kematangan sedang, dan gaya kepemimpinan melimpahkan/*delegating* lebih sesuai untuk diterapkan pada pegawai yang memiliki kinerja sangat baik, dengan pengertian lain memiliki kematangan tinggi.

Ketiga, berdasarkan hasil temuan, motivasi kerja merupakan variabel yang berpengaruh positif untuk peningkatan kinerja pegawai maka disarankan kepada instansi terkait untuk memberikan kesempatan dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dorongan kepada setiap pegawai untuk dapat bertanggungjawab terhadap pekerjaannya, berprestasi, memberikan penghargaan, serta pujian dan pengakuan terhadap prestasi kerjanya. Pemberian gaji dan upah yang layak serta jaminan pekerjaan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai sudah seharusnya mendapatkan perhatian yang memadai. Dari skor butir variabel motivasi kerja, ditemukan dimensi pujian dan pengakuan terhadap pekerjaan memberikan skor tertinggi. Oleh karena itu aspek ini harus tetap dipertahankan. Sedangkan untuk dimensi pemberian gaji dan upah skor yang diperoleh masih rendah. Oleh karena itu perlu menciptakan kondisi yang dapat membangkitkan motivasi kerja pegawai dengan cara memberikan umpan balik yang mendorong misalnya, berupa penghargaan bagi pegawai yang berprestasi, meningkatkan kesejahteraan pegawai, dan lain-lain.

Keempat, dalam penelitian ini ditemukan persepsi lingkungan kerja merupakan variabel yang berpengaruh positif untuk peningkatan kinerja pegawai maka disarankan kepada Kepala Seksi/Kepala Sub Bagian, Dinas Pendidikan , dan Pemerintah Daerah untuk memperhatikan kondisi kerja yang menyenangkan, dan sarana prasarana yang memadai yang selama ini telah ada, serta hubungan antar karyawan dan hubungan antara atasan dan bawahan yang kondusif, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dari skor butir variabel lingkungan kerja dapat diketahui bahwa dimensi hubungan antar karyawan memberikan skor tertinggi. Oleh karena itu hubungan antar sesama pegawai sangat perlu diperhatikan sehingga

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menjadikan lingkungan kerja yang lebih baik. Sedangkan dimensi pelayanan sosial terhadap pegawai masih rendah. Untuk itu perlu bagi pihak instansi menyediakan fasilitas layanan sosial yang memadai bagi pegawai, misalnya: tersedianya layanan kesehatan bagi pegawai di masing-masing unit kerja, dan lain-lain.

Kelima, berdasarkan hasil penelitian ditemukan model kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan persepsi lingkungan kerja secara bersama-sama merupakan variabel yang memberikan pengaruh positif untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan sumbangan efektif sebesar 80,6%. Hasil ini memberikan gambaran bahwa ketiga variabel bebas tersebut dapat menjelaskan variansi kinerja pegawai sebesar 80,6% dan sisanya oleh faktor lain yang belum diteliti dalam penelitian ini sehingga disarankan kepada peneliti lain untuk melakukan penelitian terhadap variabel lain. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka disarankan kepada Pemerintah Daerah untuk senantiasa berupaya menerapkan model kepemimpinan situasional yang sangat sesuai dengan kemampuan pegawainya, motivasi kerja yang sangat tinggi, dan persepsi lingkungan kerja yang sangat baik sehingga dihasilkan kinerja pegawai yang sangat baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR PUSTAKA

Ahyari, A (1994). *Manajemen produksi: Perencanaan sistem produksi*. Yogyakarta: BPFE – UGM.

Ali, M. (tanpa tahun). *Kamus lengkap bahasa modern*. Jakarta: Pustaka Amani.

Arikunto, S. (1988). *Organisasi dan administrasi pendidikan teknologi dan kejuruan*. Jakarta: Depdikbud Dirjen PTPTLPTK.

----------. (1993). *Prosedur penelitian suatu pengantar praktik*. Jakarta: Bina Aksara.

As'ad, M (1995). *Psikologi industry*. Yogyakarta: Liberty.

Atmosudirdjo, P. (1982). *Kesekratarisan dan administrasi perkantoran*. Jakarta: CV. Rajawali.

Berk, R.A.(1986). *Performance assessment*. London: The Johns Hopkins Press Ltd.

Dale, A.T. (2002). *Kinerja (Terjemahan Sofyan Cikmat)*. New York: KEND Publishing, Inc.

Depdikbud .(1995).*Kamus Besar Bahasa Indonesia* : Jakarta.

Drever. (2003). Persepsi . Diambil tanggal 17 Oktober 2009 dari situs http://teori-psikologi.blogspot.com/2008,

Fattah, N. (1996). *Landasan manajemen pendidikan*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya.

Gellerman, S.W. (1984). *Motivasi dan produktivitas*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.

Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1985) . *Organisasi, Jilid 1 Edisi Kelima*.(Alih Bahasa Drs. Djarkasih, MPA, editor Agus Dharma, Ph.D). Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.

Gomez, F.C. (1999). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Ghozali, I. (2001). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Hadi, S. (1994). *Buku Seri program statistic versi 2000 manual paket midi.* Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada

Hasibuan, S.P.Malayu (2007). *Organisasi & Motivasi*: dasar peningkatan produktivitas. Jakarta: PT Bumi Aksara

Hersey, P., & Blanchard, P. (1982). *Management of organizational behavior utilizing human resources. Fourth Edition.* London: Prentice Hall International Editions.

Iswanto, Y., (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Universitas Terbuka Jakarta

Kerlinger, F. N. (1973). *Foundation of behavioral Reseach.* Hotland Rinehart Winston.

Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2002). *Leadership the Challenge.* New York: Jossey Bass.

Linn, R. L. (1989). *Educational measurement. (3rd ed).* New York: Collier Macmillan Canada Inc.

Luthans, F. (1981). *Organizational behavior.* New York: McGraw Hill International Book Company.

Manzaka, dkk. (2009). *Statistik Terapan Untuk Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial.* Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.

Pasaribu, I.L. dan Simandjuntak, B. (1984). *Teori kepribadian.* Bandung: Tarsito.

Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Pinder, C.C. (1998). *Work motivation in organizational behavior.* New Jersey: Prentice Hall Inc.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Riggio. (1990). Persepsi . Diambil tanggal 17 Oktober 2009 dari situs http://teori-psikologi.blogspot.com/2008, pada

Robbins, S.P. (1996). *Perilaku organisasi: konsep, kontroversi, aplikasi. (Terjemahan Hadyana Pujaatmaka & Triyana Iskandarsyah).* New Jersey: Prentice Hall, Inc. (Buku asli diterbitkan tahun 1969).

Azwar, S. (2004). *Realibilitas dan Validitas.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Santoso, S. (2001). *SPSS versi 10.* Jakarta: PT Gramedia

Schermersorn, J.R (2003). *Manajemen I.* Edisi bahasa Indonesia. Yogyakarta: Andi bekerja sama dengan John Wiley & Sons (Asia) Pte.Ltd.

Sedarmayanti (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung: PT Refika Aditama

Siagian, S.P. (1995). *Teori motivasi dan aplikasinya.* Jakarta: Bumi Aksara

----------. (2001). *Manajemen sumber daya manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Simamora, H. (2001). *Manajemen sumber daya manusia. Edisi 2.* Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.

Sofyan, H. & Uno, H.B. (2003). *Teori motivasi dan aplikasinya dalam penelitian.* Gorontalo: Nurul Jannah.

Sutarto. (2006). *Dasar-Dasar Kepemimpinan.* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Sudjana. (2005). Metoda Statistik. Bandung: Tarsito

Triton, P.B. (2006). *SPSS 13.0 Terapan: riset statistik parametrik.* Yogyakarta: Andi

Umar, H. (2008). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Usman, H. (2004). *Manajemen pendidikan.* Yogyakarta: Program Studi Manajemen Pendidikan Pancasarjana UNY

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

LAMPIRAN

1. Instrumen Penelitian
2. Uji Persyaratan Analisis
3. Analisis Deskriptif
4. Analisis Korelasi Parsial
5. Analisis Regresi Ganda
6. Perhitungan Kategori Data Penelitian
7. Analisis Validitas Butir Instrumen
8. Analisis Realibilitas Instrumen
9. Surat Ijin Penelitian
10. Biodata

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

INSTRUMEN PENELITIAN

PENGARUH MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, MOTIVASI KERJA DAN PERSEPSI TENTANG LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN SINTANG

UNIVERSITAS TERBUKA

Peneliti : Maman Kusmana
NIM : 014942503
Program Studi : Magister Administrasi Publik

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN I

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

PEDOMAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI
DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN SINTANG

Sintang, Nopember 2009

Kepada Yth.
Bapak / Ibu / Kepala Seksi / Kasubbag
Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

Salam sejahtera !

Dalam rangka penyusunan tesis pasca sarjana program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka (UT) dengan judul penelitian Pengaruh Model Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja dan Persepsi Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, kami membutuhkan bantuan Bapak/Ibu Kepala Seksi / Kepala Sub Bagian selaku atasan langsung pegawai/staf administrasi pada tiap-tiap seksi/subbag di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

Untuk itu kami mohon Bapak/Ibu dapat memberikan penilaian terhadap kinerja pegawai/staf administrasi pada seksi/sub bagian yang Bapak/Ibu pimpin, sesuai dengan pedoman penilaian yang terdapat pada bagian belakang.

Dalam pengisian kuesioner ini tidak ada pengaruh apapun terhadap penilaian Bapak/Ibu secara pribadi ataupun pekerjaan. Namun semata-mata hanya untuk kepentingan akademis / penelitian saja. Oleh sebab itu kami harapkan Bapak/Ibu dapat memberikan penilaian sesuai dengan apa yang Bapak / Ibu rasakan sebenarnya saat ini.

Petunjuk pengisian kuesioner:
Kuesioner ini memuat sejumlah pertanyaan. Silahkan tunjukkan seberapa besar tingkat persetujuan Bapak/Ibu terhadap setiap pertanyaan dengan memberi tanda silang (x) pada jawaban yang dipilih, dengan catatan setiap pegawai dinilai dengan menggunakan satu lembar penilaian kinerja.

Selamat mengisi kuesioner berikut.

Terima kasih atas partisipasinya.

Hormat Saya
Peneliti

Maman Kusmana

LAMPIRAN 1

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

LEMBAR PENILAIAN KINERJA PEGAWAI

Nama Pegawai Yang Dinilai : ..... (setiap pegawai, satu instrumen)

No	Butir Pertanyaan	Hasil Amatan			
		SB	B	KB	TB
1	Kualitas hasil kerja yang dilakukan 4 = Hasil kerja baik dalam waktu yang pendek 3 = Hasil kerja baik tetapi waktu agak lama 2 = Hasil kerja kurang baik dalam waktu yang pendek 1 = Hasil kerja kurang baik meskipun waktu lama	4	3	2	1
2	Ketelitian dalam bekerja 4 = Hasil pekerjaan sangat baik, tidak terlewati, dan tidak salah 3 = Hasil pekerjaan baik, tetapi sebagian kecil terlewati 2 = Hasil pekerjaan kurang baik dan sebagian besar terlewati 1 = Hasil pekerjaan tidak baik dan selalu terlewati	4	3	2	1
3	Ketepatan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan 4 = Pekerjaan diselesaikan tepat waktu sesuai dengan waktu yang telah ditentukan 3 = Pekerjaan kadang-kadang terlambat dari waktu yang telah ditentukan 2 = Pekerjaan sering terlambat dari waktu yang telah ditentukan 1 = Dalam menyelesaikan pekerjaan selalu terlambat dan tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.	4	3	2	1
4	Keberhasilan dalam memenuhi seluruh tugas yang dikerjakan 4 = Dalam waktu yang tersedia dapat menyelesaikan pekerjaan sendiri dan dapat membantu pekerjaan teman sejawat 3= Dalam waktu yang tersedia dapat menyelesaikan pekerjaan sendiri 2 = Dalam waktu yang tersedia beberapa pekerjaan tidak dapat diselesaikan 1 = Dalam waktu yang tersedia dan banyak pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan	4	3	2	1
5	Kesungguhan untuk menemukan cara baru dalam melaksanakan tugas 4 = Sering menemukan hal baru, dan mengusulkan perubahan yang lebih efektif 3 = Sering menemukan hal baru, namun tidak mengusulkan perubahan yang lebih efektif 2 = Jarang menemukan hal baru 1 = Tidak pernah menemukan hal baru dan menerima apa adanya	4	3	2	1

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 1

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

6	Kemampuan memecahkan masalah yang dihadapi dalam melaksanakan tugas pekerjaan 4 = Tidak pernah meminta bantuan orang lain 3 = Jarang meminta bantuan orang lain 2 = Sering meminta bantuan orang lain 1 = Selalu minta bantuan orang lain	4	3	2	1
7	Keberanian dan ketepatan mengambil keputusan terkait dengan tugasnya 4 = Tidak pernah ragu-ragu dalam bekerja dan bertindak serta berani mengambil resiko 3 = Tidak pernah ragu-ragu dalam bekerja dan bertindak namun kurang berani mengambil resiko 2 = Ragu-ragu dalam bekerja dan bertindak , dan kurang berani ambil resiko 1 = Ragu-ragu dalam bekerja dan bertindak dan tidak mau ambil resiko	4	3	2	1
8	Kejujuran dalam melaksanakan tugas 4 = Tidak pernah memanfaatkan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi 3 = Jarang memanfaatkan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi 2 = Sering memanfaatkan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi 1 = Selalu memanfaatkan fasilitas kantor untuk teman sejawat	4	3	2	1
9	Kesediaan membantu dan bekerja sama dengan teman sejawat 4 = Selalu dimintai bantuan oleh rekan sejawat 3 = Sering dimintai bantuan oleh rekan sejawat 2 = Jarang dimintai bantuan oleh rekan sejawat 1 = Tidak pernah dimintai bantuan oleh rekan sejawat	4	3	2	1
10	Kemampuan bekerjasama dengan atasan 4 = Selalu dimintai bantuan oleh pimpinan 3 = Sering dimintai bantuan oleh pimpinan 2 = Jarang dimintai bantuan oleh pimpinan 1 = Sangat jarang dimintai bantuan oleh pimpinan	4	3	2	1
11	Ketaatan dalam melaksanakan tugas kedinasan 4 = Selalu melaksanakan perintah atasan secara cepat, penuh perhatian dengan hasil yang baik 3 = Melaksanakan perintah atasan dilaksanakan secara cepat, penuh perhatian meskipun hasilnya kurang baik 2 = Sering melalaikan perintah atasan 1 = Selalu melalaikan perintah atasan	4	3	2	1
12	Ketaatan terhadap peraturan dan prosedur kerja yang berlaku 4 = Disiplin kerja sangat baik serta dapat memberi contoh dan pengaruh baik terhadap pegawai lain 3 = Disiplin kerja cukup baik, dan mematuhi peraturan kerja dengan penuh kesadaran 2 = Kurang disiplin, masih sering diperlukan nasihat untuk mematuhi peraturan-peraturan kerja 1 = Tidak disiplin dan sering melanggar peraturan kerja yang berlaku	4	3	2	1

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 1

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13	Kepedulian terhadap lembaga/organisasi 4 = Sangat peduli terhadap lembaga dan selalu berusaha untuk memajukan lembaga/organisasi 3 = Memiliki perhatian terhadap lembaga namun kadang-kadang kurang berusaha untuk memajukan lembaga/organisasi 2 = Kurang memiliki perhatian terhadap kemajuan lembaga 1 = Sangat tidak peduli terhadap lembaga	4	3	2	1

14	Mengutamakan tugas dinas dari pada kepentingan pribadi 4 = Bekerja sesuai waktu yang ditentukan dan tidak pernah mengerjakan kepentingan pribadi pada jam kantor. 3 = Bekerja sesuai waktu yang ditentukan, namun dalam keadaan terpaksa kadang-kadang mengerjakan kepentingan pribadi pada jam kantor 2 = Kadang-kadang bekerja tidak sesuai waktu yang ditentukan, dan kadang-kadang mengerjakan pekerjaan pribadi pada jam kantor 1 = Sering bekerja tidak sesuai waktu yang ditentukan dan sering mengerjakan pekerjaan pribadi pada jam kantor	4	3	2	1
15	Loyalitas terhadap atasan dan lembaga/ organisasi 4 = Tidak pernah bersikap menentang terhadap atasan dan tidak terlihat keinginan untuk pindah ke lembaga lain 3 = Tidak pernah bersikap menentang terhadap atasan meskipun berkeinginan untuk pindah ke lembaga lain 2 = Kadang-kadang menentang atasan dan terlihat keinginan untuk pindah ke lembaga lain 1 = Sangat sering memperlihatkan sikap menentang terhadap atasan dan tidak loyal terhadap lembaga.	4	3	2	1

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

INSTRUMEN PENELITIAN

PENGARUH MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, MOTIVASI KERJA DAN PERSEPSI TENTANG LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN SINTANG

Peneliti : Maman Kusmana
NIM : 014942503
Program Studi : Magister Administrasi Publik

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 1

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sintang, Nopember 2009

Kepada Yth.
Bapak / Ibu / Pegawai
Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

Salam sejahtera !

Dalam rangka penyusunan tesis pasca sarjana program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka (UT) dengan judul penelitian Pengaruh Model Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja dan Persepsi Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, kami membutuhkan bantuan Bapak/Ibu selaku pegawai / staf untuk mengisi kuesioner penelitian ini.

Dalam pengisian kuesioner ini tidak ada pengaruh apapun terhadap penilaian Bapak/Ibu secara pribadi ataupun pekerjaan. Namun semata-mata hanya untuk kepentingan akademis / penelitian saja. Oleh sebab itu kami harapkan Bapak/Ibu dapat menuliskan identitas sesuai yang tercantum dalam lembar penilaian serta memberikan penilaian sesuai dengan apa yang Bapak / Ibu rasakan sebenarnya saat ini.

Petunjuk pengisian kuesioner:
Kuesioner ini memuat sejumlah pertanyaan. Silahkan tunjukkan seberapa besar tingkat persetujuan Bapak/Ibu terhadap setiap pertanyaan dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban yang dipilih.

Tidak ada jawaban benar atau salah. Beberapa pertanyaan tampak memiliki arti yang hampir sama; dalam hal itu tidak perlu dihiraukan, cukup menjawab langsung sesuai apa yang muncul pertama kali dalam pikiran Bapak/Ibu.

Selamat mengisi kuesioner berikut.

Terima kasih atas partisipasinya.

Hormat Saya
Peneliti

Maman Kusmana

LAMPIRAN 1

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

INSTRUMEN PENELITIAN

Cara Mengisi Angket

1. Tulislah identitas Bapak/Ibu/Saudara pada tempat yang sudah disediakan.
2. Jawablah pernyataan yang ada dengan memberikan tanda silang (X) pada tempat yang telah disediakan.
3. Jawaban yang diberikan hendaknya sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara dan keadaan yang sebenarnya.
4. Pemimpin yang dimaksud dalam angket ini adalah atasan langsung Bapak/Ibu/Saudara
5. Sebelum angket dikumpulkan, mohon diperiksa kembali apakah sudah dijawab seluruhnya.

Angket ini menggunakan skala ukur empat interval dengan empat pilihan dimana:

4 = Selalu atau Sangat Setuju
3 = Sering atau Setuju
2 = Jarang atau Tidak Setuju
1 = Tidak Pernah atau Sangat Tidak Setuju

TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASINYA

Nama / No. Responden :.....
Umur :.....
Jenis Kelamin :.....
Pangkat/Golongan :.....
Jabatan :.....

UNIVERSITAS TERBUKA
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

I. MODEL KEPEMIMPINAN

No	Butir Pertanyaan	Jawaban			
		SL	SR	JR	TP
16	Pemimpin memberikan perintah secara lengkap tentang apa yang harus dikerjakan kepada saudara	4	3	2	1
17	Pemimpin menjelaskan tugas yang harus dikerjakan secara rinci kepada saudara	4	3	2	1
18	Pemimpin menjelaskan secara rinci kepada saudara tentang keputusan yang akan diambil.	4	3	2	1
19	Pemimpin memberikan pengarahan kepada saudara apabila tidak berhasil menyelesaikan tugas.	4	3	2	1
20	Pemimpin melakukan pengawasan ketat terhadap pelaksanaan tugas dan hasil kerja saudara.	4	3	2	1
21	Pemimpin memegang kembali semua keputusan yang telah diambil bersama saudara.	4	3	2	1
22	Pemimpin menggunakan komunikasi dua arah dengan saudara yang memiliki kemampuan untuk berprestasi.	4	3	2	1
23	Pemimpin memberi kesempatan kepada saudara/i untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya.	4	3	2	1
24	Pemimpin memperhatikan pendapat dan saran dari saudara/i tentang keputusan yang diambil.	4	3	2	1
25	Pemimpin melibatkan saudara/i yang memiliki kemauan untuk berprestasi dalam pengambilan keputusan.	4	3	2	1
26	Pemimpin menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk kelancaran komunikasi antar pegawai	4	3	2	1
27	Pemimpin memberikan kesempatan kepada saudara/i untuk mendiskusikan masalah-masalah pekerjaan.	4	3	2	1
28	Pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada saudara/i untuk melaksanakan tugas.	4	3	2	1
29	Pemimpin mempercayakan semua keputusan yang diambil kepada saudara/i.	4	3	2	1
30	Pemimpin memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada saudara/i untuk melaksanakan keputusan yang telah ditetapkan	4	3	2	1

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

II. MOTIVASI KERJA PEGAWAI

No	Butir Pertanyaan	Jawaban			
		SL	SR	JR	TP
31	Dalam bekerja Bapak/Ibu/Saudara berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan hasil yang baik.	4	3	2	1
32	Dalam bekerja Bapak/Ibu/Saudara berusaha memikirkan bagaimana cara memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan.	4	3	2	1
33	Pekerjaan yang berat dan menantang mendorong Bapak/Ibu/Saudara untuk berusaha meningkatkan kemampuan kerja.	4	3	2	1
34	Dalam bekerja Bapak/Ibu/Saudara ingin melebihi prestasi rekan kerja yang lain.	4	3	2	1
35	Kemauan kerja Bapak/Ibu/Saudara bertambah bila diberi kepercayaan sepenuhnya dalam menyelesaikan pekerjaan.	4	3	2	1
36	Untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi , Bapak/Ibu/Saudara bersedia mengerjakan tugas tambahan	4	3	2	1
37	Atasan Bapak/Ibu/Saudara menghargai setiap hasil kerja bawahan.	4	3	2	1
38	Penghargaan lembaga untuk meningkatkan jenjang karier (kepangkatan) mendorong Bapak/Ibu/Saudara untuk bekerja lebih baik.	4	3	2	1
39	Penghargaan lembaga atas prestasi kerja mendorong Bapak/Ibu/Saudara untuk bekerja lebih giat.	4	3	2	1
40	Gaji dan upah yang Bapak/Ibu/Saudara terima saat ini besarnya sesuai dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggungjawab Bapak/Ibu/Saudara.	4	3	2	1
41	Gaji dan upah Bapak/Ibu/Saudara terima saat ini dapat mencukupi kebutuhan hidup keluarga.	4	3	2	1
42	Pujian dan pengakuan lembaga atas hasil kerja membuat Bapak/Ibu/Saudara berusaha meningkatkan kualitas kerja.	4	3	2	1
43	Sikap dan perilaku pimpinan terhadap bawahan memberikan rangsangan untuk membangkitkan gairah kerja pegawai.	4	3	2	1

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

44	Upaya lembaga dalam memberikan jaminan keselamatan kerja membuat Bapak/Ibu/Saudara merasa tenang dalam bekerja.	4	3	2	1
45	Jaminan kepastian pekerjaan yang diberikan lembaga membuat Bapak/Ibu/Saudara merasa nyaman dalam bekerja.	4	3	2	1

4. PERSEPSI TERHADAP LINGKUNGAN KERJA

No	Butir Pertanyaan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
46	Sistem penerangan di tempat kerja sudah baik	4	3	2	1
47	Sirkulasi udara ditempat kerja memberikan kenyamanan dalam bekerja.	4	3	2	1
48	Kebersihan ruangan tempat bekerja terjaga dengan baik	4	3	2	1
49	Fasilitas kerja yang tersedia teratur rapi sehingga dapat mendukung kelancaran dalam bekerja.	4	3	2	1
50	Lay-out/tata ruang tempat kerja dapat mendukung kelancaran dalam bekerja.	4	3	2	1
51	Ruang kerja terhindar dari suara bising sehingga tidak mengganggu aktivitas kerja.	4	3	2	1
52	Suasana lingkungan kerja mencerminkan kekeluargaan.	4	3	2	1
53	Jika terjadi perselisihan antar pegawai, maka diselesaikan dengan musyawarah secara kekeluargaan.	4	3	2	1
54	Bila ada kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, teman kerja yang lebih berpengalaman siap membantu untuk menyelesaikan.	4	3	2	1
55	Hubungan antara atasan dengan bawahan di kantor sudah berjalan dengan baik.	4	3	2	1
56	Sikap dan perilaku atasan terhadap bawahan mencerminkan rasa keadilan.	4	3	2	1
57	Atasan berusaha untuk memberikan bimbingan apabila bawahannya menghadapi pekerjaan yang sulit.	4	3	2	1

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

58	Pelayanan kesehatan bagi pegawai di tempat kerja sudah baik.	4	3	2	1
59	Tersedia fasilitas kantin yang memadai.	4	3	2	1
60	Jaminan hari tua yang diberikan bagi setiap pegawai sudah memadai.	4	3	2	1

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Uji Persyaratan Analisis

1. Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kinerja	Kepemimpinan	Motivasi	Lingkungan
N		38	38	38	38
Normal Parameters(a,b)	Mean	41.89	39.13	41.55	41.42
	Std. Deviation	5.203	4.021	8.551	6.785
Most Extreme Differences	Absolute	.169	.100	.078	.111
	Positive	.169	.092	.078	.111
	Negative	-.137	-.100	-.064	-.097
Kolmogorov-Smirnov Z		1.040	.615	.483	.685
Asymp. Sig. (2-tailed)		.230	.844	.974	.736

a Test distribution is Normal.
b Calculated from data.

2. Uji Linieritas Hubungan

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kinerja * Kepemimpinan	38	100.0%	0	.0%	38	100.0%
Kinerja * Motivasi	38	100.0%	0	.0%	38	100.0%
Kinerja * Lingkungan	38	100.0%	0	.0%	38	100.0%

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kinerja * Kepemimpinan

Report

Kinerja

Kepemimpinan	Mean	N	Std. Deviation
31	35.00	2	2.828
33	35.50	2	.707
34	36.00	2	1.414
35	34.00	1	.
36	35.00	1	.
37	42.00	3	5.292
38	40.17	6	4.070
39	43.60	5	2.302
40	41.00	2	7.071
41	43.00	2	.000
42	42.50	4	3.512
43	47.50	2	.707
44	48.33	3	1.528
45	48.00	2	.000
48	51.00	1	.
Total	41.89	38	5.203

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	738.879	14	52.777	4.621	.001
		Linearity	631.148	1	631.148	55.259	.000
		Deviation from Linearity	107.731	13	8.287	.726	.722
	Within Groups		262.700	23	11.422		
	Total		1001.579	37			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja * Kepemimpinan	.794	.630	.859	.738

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kinerja * Motivasi

Report

Kinerja

Motivasi	Mean	N	Std. Deviation
26	35.50	2	.707
28	37.00	1	.
30	37.00	1	.
32	34.50	2	2.121
33	35.50	2	.707
35	34.50	2	.707
36	39.50	2	4.950
38	40.00	1	.
39	37.00	2	.000
40	47.00	2	1.414
41	43.00	4	4.082
42	43.00	1	.
43	42.00	1	.
44	44.50	2	2.121
45	43.00	1	.
46	44.00	1	.
48	45.00	3	1.000
49	46.00	1	.
50	50.00	1	.
52	45.00	1	.
54	47.00	1	.
56	48.75	4	1.500
Total	41.89	38	5.203

UNIVERSITAS TERBUKA

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Motivasi	Between Groups	(Combined)	905.829	21	43.135	7.208	.000
		Linearity	711.302	1	711.302	118.860	.000
		Deviation from Linearity	194.527	20	9.726	1.625	.164
	Within Groups		95.750	16	5.984		
	Total		1001.579	37			

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja * Motivasi	.843	.710	.951	.904

Kinerja * Lingkungan

Report

Kinerja

Lingkungan	Mean	N	Std. Deviation
30	36.00	3	1.000
32	38.50	2	2.121
34	33.00	1	.
35	35.00	1	.
36	37.60	5	3.362
37	43.00	2	.000
38	39.00	1	.
39	44.00	1	.
40	36.00	1	.
41	36.00	1	.
42	44.00	2	1.414
43	43.00	1	.
44	43.00	2	9.899
45	43.00	3	5.196
46	46.50	2	.707
48	46.20	5	1.789
49	47.50	2	.707
52	48.00	1	.
53	51.00	1	.
54	46.00	1	.
Total	41.89	38	5.203

UNIVERSITAS TERBUKA

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Lingkungan	Between Groups	(Combined)	782.079	19	41.162	3.375	.006
		Linearity	599.721	1	599.721	49.180	.000
		Deviation from Linearity	182.358	18	10.131	.831	.651
	Within Groups		219.500	18	12.194		
	Total		1001.579	37			

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja * Lingkungan	.774	.599	.884	.781

3. Uji Multikolinieritas

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8.324	4.043		2.059	.047		
	Kepemimpinan	.349	.158	.270	2.209	.034	.382	2.618
	Motivasi	.287	.072	.472	4.013	.000	.411	2.432
	Lingkungan	.192	.090	.251	2.150	.039	.418	2.393

a Dependent Variable: Kinerja

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

STATISTIK DATA VARIABEL PENELITIAN

1. Variabel Penelitian

		Kepemimpinan (X_1)	Motivasi (X_2)	Lingkungan (X_3)	Kinerja (Y)
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0
Mean		39.13	41.55	41.42	41.89
Std. Error of Mean		.652	1.387	1.101	.844
Median		39.00	41.00	42.00	43.00
Mode		38	41(a)	36(a)	46
Std. Deviation		4.021	8.551	6.785	5.203
Variance		16.171	73.119	46.034	27.070
Range		17	30	24	18
Minimum		31	26	30	33
Maximum		48	56	54	51
Sum		1487	1579	1574	1592

a Multiple modes exist. The smallest value is shown

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Indikator Variabel Kinerja Pegawai

		Kualitas Kerja (Y_1)	Kuantitas Kerja (Y_2)	Kreatifitas (Y_3)	Tanggung jawab(Y_4)	Kerjasama (Y_5)	Ketaatan dan Disiplin (Y_6)	Loyalitas (Y_7)
N	Valid	38	38	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		5.79	5.71	5.74	5.71	5.63	5.76	7.55
Std. Error of Mean		.161	.160	.129	.141	.133	.143	.263
Median		6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	7.00
Mode		6	6	6	5	5	6	7(a)
Std. Deviation		.991	.984	.795	.867	.819	.883	1.622
Variance		.982	.968	.632	.752	.671	.780	2.632
Range		4	5	4	3	3	4	7
Minimum		4	3	4	4	4	4	4
Maximum		8	8	8	7	7	8	11
Sum		220	217	218	217	214	219	287

a Multiple modes exist. The smallest value is shown

3. Indikator Variabel Model Kepemimpinan Situasional

		Gaya memerintah/ telling ($X_{1.1}$)	Gaya menawarkan/ selling ($X_{1.2}$)	Gaya melibatkan/ participating ($X_{1.3}$)	Gaya melimpahkan/ delegating ($X_{1.4}$)
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0
Mean		12.00	10.87	8.42	7.84
Std. Error of Mean		.653	.451	.416	.361
Median		10.50	10.50	9.00	8.00
Mode		8(a)	8(a)	9	9
Std. Deviation		4.027	2.782	2.564	2.224
Variance		16.216	7.739	6.575	4.947
Range		13	10	8	8
Minimum		6	6	4	4
Maximum		19	16	12	12
Sum		456	413	320	298

a Multiple modes exist. The smallest value is shown

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4. Indikator Variabel Motivasi Kerja

		Tanggungjawab thd pekerjaan ($X_{2.1}$)	keinginan untuk berprestasi ($X_{2.2}$)	Penghargaan ($X_{2.3}$)	Pemberian Gaji dan upah ($X_{2.4}$)	Pujian dan pengakuan ($X_{2.5}$)	Jaminan pekerjaan ($X_{2.6}$)
N	Valid	38	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		8.97	7.58	8.08	4.92	6.13	5.87
Std. Error of Mean		.305	.328	.295	.248	.204	.233
Median		9.00	7.00	8.00	5.00	6.00	6.00
Mode		8	6	8	6	6	6
Std. Deviation		1.881	2.022	1.822	1.531	1.256	1.436
Variance		3.540	4.088	3.318	2.345	1.577	2.063
Range		7	8	7	6	4	5
Minimum		5	4	4	2	4	3
Maximum		12	12	11	8	8	8
Sum		341	288	307	187	233	223

5. Indikator Variabel Persepsi Tentang Lingkungan Kerja

		Kondisi kerja ($X_{3.1}$)	Hubungan antar karyawan ($X_{3.2}$)	Hubungan antara atasan dan bawahan ($X_{3.3}$)	Pelayanan sosial bagi karyawan ($X_{3.4}$)
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0
Mean		17.92	9.13	8.37	6.00
Std. Error of Mean		.469	.316	.310	.226
Median		18.00	9.00	9.00	6.00
Mode		21	11	9	7
Std. Deviation		2.889	1.948	1.909	1.395
Variance		8.345	3.793	3.644	1.946
Range		12	6	8	7
Minimum		11	6	4	3
Maximum		23	12	12	10
Sum		681	347	318	228

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40416.pdf

DISTRIBUSI FREKUENSI PEROLEHAN SKOR VARIABEL PENELITIAN

A. Variabel Kinerja (Y)

No	Kinerja Pegawai	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Relatif Kumulatif Turun (%)
1	46,50 - 51,70	7	18.42	100.00
2	41,89 - 46,49	15	39.47	81.58
3	36,68 - 41,88	7	18.42	42.11
4	31,47 - 36,65	9	23.68	23.68
		38	100.00	

B. Variabel Model Kepemimpinan Situasional (X_1)

No	Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Relatif Kumulatif Turun (%)
1	47,19 - 51,21	1	2.63	100.00
2	43,16 - 47,18	5	13.16	97.37
3	39,13 - 43,15	10	26.32	84.21
4	35,10 - 39,12	15	39.47	57.89
5	31,07 - 35,09	5	13.16	18.42
6	27,04 - 31,06	2	5.26	5.26
		38	100.00	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

C. Variabel Motivasi Kerja (X_2)

No	Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Relatif Kumulatif Turun (%)
1	50,11 - 58,66	6	15.79	100.00
2	41,55 - 50,10	11	28.95	84.21
3	32,99 - 41,54	15	39.47	55.26
4	24,43 - 32,98	6	15.79	15.79
		38	100.00	

D. Variabel Persepsi tentang Lingkungan Kerja (X_3)

No	Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Relatif Kumulatif Turun (%)
1	48,21 - 54,99	5	13.16	100.00
2	41,42 - 48,20	15	39.47	86.84
3	34,63 - 41,41	12	31.58	47.37
4	27,84 - 34,62	6	15.79	15.79
		38	100.00	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DISTRIBUSI FREKUENSI
PEROLEHAN SKOR KECENDERUNGAN VARIABEL PENELITIAN

1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Baik	2	5.26	5.26	5.26
	Baik	23	60.53	60.53	65.79
	Kurang Baik	13	34.21	34.21	100.00
	Tidak Baik	0	0.00	0.00	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

2 Indikator Variabel Kinerja Pegawai

a. Indikator Kualitas Kerja (Y_1)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Baik	7	18.42	18.42	18.42
	Baik	27	71.05	71.05	89.47
	Kurang Baik	4	10.53	10.53	100.00
	Tidak Baik	0	0.00	0.00	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

b. Indikator Kuantitas Kerja (Y_2)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Baik	6	15.79	15.79	15.79
	Baik	28	73.68	73.68	89.47
	Kurang Baik	3	7.89	7.89	97.37
	Tidak Baik	1	2.63	2.63	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

c. Indikator Kreatifitas (Y_3)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Baik	4	10.53	10.53	10.53
	Baik	32	84.21	84.21	94.74
	Kurang Baik	2	5.26	5.26	100.00
	Tidak Baik	0	0.00	0.00	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

d. Indikator Tanggungjawab (Y_4)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Baik	8	21.05	21.05	21.05
	Baik	28	73.68	73.68	94.74
	Kurang Baik	2	5.26	5.26	100.00
	Tidak Baik	0	0.00	0.00	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

e. Indikator Kerjasama (Y_5)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Baik	6	15.79	15.79	15.79
	Baik	30	78.95	78.95	94.74
	Kurang Baik	2	5.26	5.26	100.00
	Tidak Baik	0	0.00	0.00	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

f. Indikator Ketaatan dan Disiplin Kerja (Y_6)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Baik	7	18.42	18.42	18.42
	Baik	29	76.32	76.32	94.74
	Kurang Baik	2	5.26	5.26	100.00
	Tidak Baik	0	0.00	0.00	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

g. Indikator Loyalitas (Y_7)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Baik	4	10.53	10.53	10.53
	Baik	14	36.84	36.84	47.37
	Kurang Baik	17	44.74	44.74	92.11
	Tidak Baik	3	7.89	7.89	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

3 Variabel Model Kepemimpinan Situasional (X_1)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Efektif	0	0.00	0.00	0.00
	Efektif	27	71.05	71.05	71.05
	Kurang Efektif	11	28.95	28.95	100.00
	Tidak Efektif	0	0.00	0.00	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4 Indikator Variabel Model Kepemimpinan Situasional

a. Indikator Gaya Kepemimpinan Memerintah/Telling ($X_{1.1}$)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Efektif	9	23.68	23.68	23.68
	Efektif	5	13.16	13.16	36.84
	Kurang Efektif	15	39.47	39.47	76.32
	Tidak Efektif	9	23.68	23.68	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

b. Indikator Gaya Kepemimpinan Menawarkan/Selling ($X_{1.2}$)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Efektif	9	23.68	23.68	23.68
	Efektif	14	36.84	36.84	60.53
	Kurang Efektif	14	36.84	36.84	97.37
	Tidak Efektif	1	2.63	2.63	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

c. Indikator Gaya Kepemimpinan Melibatkan/Participating ($X_{1.3}$)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Efektif	13	34.21	34.21	34.21
	Efektif	11	28.95	28.95	63.16
	Kurang Efektif	6	15.79	15.79	78.95
	Tidak Efektif	8	21.05	21.05	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

d. Indikator Gaya Kepemimpinan Melimpahkan/Delegating ($X_{1.4}$)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Efektif	8	21.05	21.05	21.05
	Efektif	15	39.47	39.47	60.53
	Kurang Efektif	8	21.05	21.05	81.58
	Tidak Efektif	7	18.42	18.42	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

5 Variabel Motivasi Kerja (X_2)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tinggi	8	21.05	21.05	21.05
	Tinggi	18	47.37	47.37	68.42
	Sedang	10	26.32	26.32	94.74
	Rendah	2	5.26	5.26	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

6 Indikator Variabel Motivasi Kerja

a. Indikator Tanggung Jawab Ternadap Pekerjaan ($X_{2.1}$)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tinggi	14	36.84	36.84	36.84
	Tinggi	18	47.37	47.37	84.21
	Sedang	5	13.16	13.16	97.37
	Rendah	1	2.63	2.63	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b. Indikator Keinginan Untuk Berprestasi ($X_{2.2}$)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tinggi	8	21.05	21.05	21.05
	Tinggi	9	23.68	23.68	44.74
	Sedang	17	44.74	44.74	89.47
	Rendah	4	10.53	10.53	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

c. Indikator Penghargaan ($X_{2.3}$)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tinggi	10	26.32	26.32	26.32
	Tinggi	16	42.11	42.11	68.42
	Sedang	8	21.05	21.05	89.47
	Rendah	4	10.53	10.53	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

d. Indikator Pemberian Gaji dan Upah ($X_{2.4}$)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tinggi	5	13.16	13.16	13.16
	Tinggi	18	47.37	47.37	60.53
	Sedang	8	21.05	21.05	81.58
	Rendah	7	18.42	18.42	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

e. Indikator Pujian dan Pengakuan ($X_{2.5}$)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tinggi	13	34.21	34.21	34.21
	Tinggi	20	52.63	52.63	86.84
	Sedang	5	13.16	13.16	100.00
	Rendah	0	0.00	0.00	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

f. Indikator Jaminan Pekerjaan ($X_{2.6}$)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tinggi	12	31.58	31.58	31.58
	Tinggi	18	47.37	47.37	78.95
	Sedang	7	18.42	18.42	97.37
	Rendah	1	2.63	2.63	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

7 Variabel Persepsi Lingkungan Kerja (X_3)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Baik	5	13.16	13.16	13.16
	Baik	19	50.00	50.00	63.16
	Kurang Baik	14	36.84	36.84	100.00
	Tidak Baik	0	0.00	0.00	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

8 Indikator Variabel Persepsi Lingkungan Kerja

a. Indikator Kondisi Kerja ($X_{3.1}$)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Baik	17	44.74	44.74	44.74
	Baik	18	47.37	47.37	92.11
	Kurang Baik	2	5.26	5.26	97.37
	Tidak Baik	1	2.63	2.63	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

b. Indikator Hubungan Antar Karyawan ($X_{3.2}$)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Baik	16	42.11	42.11	42.11
	Baik	13	34.21	34.21	76.32
	Kurang Baik	9	23.68	23.68	100.00
	Tidak Baik	0	0.00	0.00	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

c. Indikator Hubungan antara Atasan dan Bawahan ($X_{3.3}$)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Baik	12	31.58	31.58	31.58
	Baik	14	36.84	36.84	68.42
	Kurang Baik	10	26.32	26.32	94.74
	Tidak Baik	2	5.26	5.26	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

d. Indikator Pelayanan Sosial Bagi Karyawan ($X_{3.4}$)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Baik	1	2.63	2.63	2.63
	Baik	2	5.26	5.26	7.89
	Kurang Baik	22	57.89	57.89	65.79
	Tidak Baik	13	34.21	34.21	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

KETERKAITAN ANTARA TINGKAT VARIABEL BEBAS
TERHADAP VARIABEL TERIKAT

Variabel/ Sub Variabel	Kinerja Pegawai (Y)					
Variabel Model Kepemimpinan(X_1)	Kategori	Jumlah	Tidak Baik	Kurang Baik	Baik	Sangat Baik
	Sangat Efektif	0	0	0	0	0
	Efektif	27	0	5	20	2
	Kurang Efektif	11	0	9	2	0
	Tidak Efektif	0	0	0	0	0
	Jumlah	38	0	14	22	2
Sub variabel Gaya Kepemimpinan Memerintah / Telling ($X_{1.1}$)	Sangat Efektif	9	0	9	0	0
	Efektif	5	0	4	1	0
	Kurang Efektif	15	0	1	14	0
	Tidak Efektif	9	0	0	7	2
	Jumlah	38	0	14	22	2
Sub Variabel Gaya Kepemimpinan Menawarkan / Selling ($X_{1.2}$)	Sangat Efektif	9	0	0	7	2
	Efektif	14	0	0	14	0
	Kurang Efektif	14	0	13	1	0
	Tidak Efektif	1	0	1	0	0
	Jumlah	38	0	14	22	2

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Variabel/ Sub Variabel	Kinerja Pegawai (Y)					
	Kategori	Jumlah	Tidak Baik	Kurang Baik	Baik	Sangat Baik
Sub Variabel Gaya Kepemimpinan Melibatkan /Participating ($X_{1.3}$)	Sangat Efektif	13	0	0	11	2
	Efektif	11	0	1	10	0
	Kurang Efektif	6	0	5	1	0
	Tidak Efektif	8	0	8	0	0
	Jumlah	38	0	14	22	2
Sub Variabel Gaya Kepemimpinan Melimpahkan / Delegating ($X_{1.4}$)	Sangat Efektif	8	0	0	6	2
	Efektif	15	0	1	14	0
	Kurang Efektif	8	0	6	2	0
	Tidak Efektif	7	0	7	0	0
	Jumlah	38	0	14	22	2
Variabel Motivasi Kerja (X_2)	Sangat Tinggi	8	0	0	6	2
	Tinggi	18	0	1	17	0
	Sedang	10	0	9	1	0
	Rendah	2	0	2	0	0
	Jumlah	38	0	12	24	2
Variabel Persepsi Tentang Lingkungan kerja (X_3)	Sangat Baik	5	0	0	4	1
	Baik	19	0	4	14	1
	Kurang Baik	14	0	9	5	0
	Tidak Baik	0	0	0	0	0
	Jumlah	38	0	13	23	2

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

PERSENTASE PEROLEHAN SKOR HASIL PENILAIAN
OLEH KEPALA SEKSI/KEPALA SUB BAGIAN
DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN SINTANG

I. KINERJA PEGAWAI/STAF

No	Butir Pertanyaan	Pilihan			
		SB	B	KB	TB
1	Kualitas hasil kerja yang dilakukan 4 = Hasil kerja baik dalam waktu yang pendek 3 = Hasil kerja baik tetapi waktu agak lama 2 = Hasil kerja kurang baik dalam waktu yang pendek 1 = Hasil kerja kurang baik meskipun waktu lama	13,16 %	71,05 %	15,79 %	0 %
2	Ketelitian dalam bekerja 4 = Hasil pekerjaan sangat baik, tidak terlewati, dan tidak salah 3 = Hasil pekerjaan baik, tetapi sebagian kecil terlewati 2 = Hasil pekerjaan kurang baik dan sebagian besar terlewati 1 = Hasil pekerjaan tidak baik dan selalu terlewati	13,16 %	55,26 %	31,58 %	0 %
3	Ketepatan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan 4 = Pekerjaan diselesaikan tepat waktu sesuai dengan waktu yang telah ditentukan 3 = Pekerjaan kadang-kadang terlambat dari waktu yang telah ditentukan 2 = Pekerjaan sering terlambat dari waktu yang telah ditentukan 1 = Dalam menyelesaikan pekerjaan selalu terlambat dan tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.	7,89%	71,05 %	21,05%	0 %

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4	Keberhasilan dalam memenuhi seluruh tugas yang dikerjakan 4 = Dalam waktu yang tersedia dapat menyelesaikan pekerjaan sendiri dan dapat membantu pekerjaan teman sejawat 3= Dalam waktu yang tersedia dapat menyelesaikan pekerjaan sendiri 2 = Dalam waktu yang tersedia beberapa pekerjaan tidak dapat diselesaikan 1 = Dalam waktu yang tersedia dan banyak pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan	10,53%	65,79%	21,05%	2,63%
5	Kesungguhan untuk menemukan cara baru dalam melaksanakan tugas 4 = Sering menemukan hal baru, dan mengusulkan perubahan yang lebih efektif 3 = Sering menemukan hal baru, namun tidak mengusulkan perubahan yang lebih efektif 2 = Jarang menemukan hal baru 1 = Tidak pernah menemukan hal baru dan menerima apa adanya	7,89%	65,79%	26,32%	0 %
6	Kemampuan memecahkan masalah yang dihadapi dalam melaksanakan tugas pekerjaan 4 = Tidak pernah meminta bantuan orang lain 3 = Jarang meminta bantuan orang lain 2 = Sering meminta bantuan orang lain 1 = Selalu minta bantuan orang lain	5,26 %	81,58%	13,16 %	0 %
7	Keberanian dan ketepatan mengambil keputusan terkait dengan tugasnya 4 = tidak pernah ragu-ragu dalam bekerja dan bertindak serta berani mengambil resiko 3 = tidak pernah ragu-ragu dalam bekerja 2 = berani ambil resiko 1 = ragu-ragu dalam bekerja dan bertindak dan tidak mau ambil resiko	7,89%	50,00%	39,47%	2,63%
8	Kejujuran dalam melaksanakan tugas 4 = tidak pernah memanfaatkan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi 3 = jarang memanfaatkan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi 2 = sering memanfaatkan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi 1 = selalu memanfaatkan fasilitas kantor untuk teman sejawat	13,16 %	81,58%	5,26 %	0 %

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

9	Kesediaan membantu dan bekerja sama dengan teman sejawat 4 = selalu dimintai bantuan oleh rekan sejawat 3 = sering dimintai bantuan oleh rekan sejawat 2 = jarang dimintai bantuan oleh rekan sejawat 3 = tidak pernah dimintai bantuan oleh rekan sejawat	7,89%	63,16%	28,95%	0 %
10	Kemampuan bekerjasama dengan atasan 4 = selalu dimintai bantuan oleh pimpinan 3 = sering dimintai bantuan oleh pimpinan 2 = jarang dimintai bantuan oleh pimpinan 1 = jarang sekali dimintai bantuan oleh pimpinan	7,89%	68,42%	23,68%	0 %
11	Ketaatan dalam melaksanakan tugas kedinasan 4 = melaksanakan perintah atasan dengan cepat dan penuh perhatian 3 = setiap perintah atasan dilaksanakan dengan baik 2 = kadang-kadang ada perhatian terhadap perintah atasan 1 = sering melalaikan perintah atasan	15,79 %	55,26 %	28,95%	0 %
12	Ketaatan terhadap peraturan dan prosedur kerja yang berlaku 4 = disiplin kerj tinggi dapat memberI contoh dan pengaruh baik terhadap pegawai lain 3 = didiplin baik, dan mematuhi peraturan kerja dengan penuh kesadaran 2 = kurang disiplin, masih sering diperlukan nasihat untuk mematuhi peraturan-peraturan kerja 1 = tidak disiplin, sering melanggar peraturan kerja yang berlaku	5,26 %	78,95%	15,79 %	0 %
13	Kepedulian terhadap lembaga/organisasi 4 = sangat peduli sekali terhadap lembaga dan selalu berusaha untuk memajukan lembaga/organisasi 3 = mempunyai perhatian terhadap lembaga dan berusaha untuk memajukan lembaga/organisasi 2 = kadang punya perhatian terhadap kemajuan lembaga 1 = tidak mau tahu terhadap lembaga	5,26 %	42,11%	47,37%	5,26 %
14	Mengutamakan tugas dinas dari pada kepentingan pribadi 4 = Bekerja sesuai waktu yang ditentukan dan tidak pernah mengerjakan kepentingan pribadi pada jam kantor. 3 = Bekerja sesuai waktu yang ditentukan, namun dalam keadaan terpaksa kadang-kadang mengerjakan kepentingan pribadi pada jam kantor 2 = Kadang-kadang bekerja tidak sesuai waktu yang ditentukan, dan kadang-kadang mengerjakan pekerjaan pribadi pada jam kantor 1 = Sering bekerja tidak sesuai waktu yang ditentukan dan sering mengerjakan pekerjaan pribadi pada jam kantor	2,63%	39,47%	50,00%	7,89%

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

15	Loyalitas terhadap atasan dan lembaga/ organisasi 4 = Tidak pernah bersikap menentang terhadap atasan dan tidak terlihat keinginan untuk pindah ke lembaga lain 3 = Tidak pernah bersikap menentang terhadap atasan meskipun berkeinginan untuk pindah ke lembaga lain 2 = Kadang-kadang menentang atasan dan terlihat keinginan untuk pindah ke lembaga lain 1 = Sangat sering memperlihatkan sikap menentang terhadap atasan dan tidak loyal terhadap lembaga.	5,26 %	63,16%	28,95%	2,63%

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

PERSENTASE PEROLEHAN SKOR JAWABAN ANGKET
OLEH PEGAWAI/STAF DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN SINTANG

II. MODEL KEPEMIMPINAN

No	Butir Pertanyaan	Jawaban			
		SL	SR	JR	TP
16	Pemimpin memberikan perintah secara lengkap tentang apa yang harus dikerjakan kepada saudara	21,05%	28,95%	44,74%	5,26%
17	Pemimpin menjelaskan tugas yang harus dikerjakan secara rinci kepada saudara	10,53%	26,32%	52,63%	10,53%
18	Pemimpin menjelaskan secara rinci kepada saudara tentang keputusan yang akan diambil.	13,16 %	28,95%	36,84%	21,05%
19	Pemimpin memberikan pengarahan kepada saudara apabila tidak berhasil menyelesaikan tugas.	10,53%	31,58%	34,21%	23,68%
20	Pemimpin melakukan pengawasan ketat terhadap pelaksanaan tugas dan hasil kerja saudara.	10,53%	26,32%	39,47%	23,68%
21	Pemimpin memegang kembali semua keputusan yang telah diambil bersama saudara.	13,16 %	52,63%	34,21%	0 %
22	Pemimpin menggunakan komunikasi dua arah dengan saudara yang memiliki kemampuan untuk berprestasi.	18,42%	39,47%	39,47%	2,63%
23	Pemimpin memberi kesempatan kepada saudara/i untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya.	15,79 %	39,47%	36,84%	7,89%
24	Pemimpin memperhatikan pendapat dan saran dari saudara/i tentang keputusan yang diambil.	15,79 %	39,47%	36,84%	7,89%
25	Pemimpin melibatkan saudara/i yang memiliki kemauan untuk berprestasi dalam pengambilan keputusan.	28,95%	39,47%	26,32%	5,26 %
26	Pemimpin menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk kelancaran komunikasi antar pegawai	23,68%	31,58 %	36,84%	7,89%
27	Pemimpin memberikan kesempatan kepada saudara/i untuk mendiskusikan masalah-masalah pekerjaan.	26,32%	39,47%	21,05%	13,16 %
28	Pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada saudara/i untuk melaksanakan tugas.	15,79 %	50,00%	31,58 %	2,63%

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

29	Pemimpin mempercayakan semua keputusan yang diambil kepada saudara/i.	10,53%	36,84%	39,47%	13,16 %
30	Pemimpin memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada saudara/i untuk melaksanakan keputusan yang telah ditetapkan	13,16 %	42,11%	34,21%	10,53%

III. MOTIVASI KERJA PEGAWAI

No	Butir Pertanyaan	Jawaban			
		SL	SR	JR	TP
31	Dalam bekerja Bapak/Ibu/Saudara berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan hasil yang baik.	34,21%	50,00%	15,79 %	0 %
32	Dalam bekerja Bapak/Ibu/Saudara berusaha memikirkan bagaimana cara memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan.	26,32%	52,63%	21,05%	0 %
33	Pekerjaan yang berat dan menantang mendorong Bapak/Ibu/Saudara untuk berusaha meningkatkan kemampuan kerja.	21,05%	34,21%	42,11%	2,63%
34	Dalam bekerja Bapak/Ibu/Saudara ingin melebihi prestasi rekan kerja yang lain.	21,05%	15,79 %	31,58 %	31,58 %
35	Kemauan kerja Bapak/Ibu/Saudara bertambah bila diberi kepercayaan sepenuhnya dalam menyelesaikan pekerjaan.	7,89%	47,37%	39,47%	5,26 %
36	Untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi , Bapak/Ibu/Saudara bersedia mengerjakan tugas tambahan	10,53%	57,89%	26,32%	5,26 %
37	Atasan Bapak/Ibu/Saudara menghargai setiap hasil kerja bawahan.	23,68%	55,26 %	18,42%	2,63%
38	Penghargaan lembaga untuk meningkatkan jenjang karier (kepangkatan) mendorong Bapak/Ibu/Saudara untuk bekerja lebih baik.	5,26 %	47,37%	44,74%	2,63%
39	Penghargaan lembaga atas prestasi kerja mendorong Bapak/Ibu/Saudara untuk bekerja lebih giat.	13,16 %	42,11%	28,95%	15,79 %
40	Gaji dan upah yang Bapak/Ibu/Saudara terima saat ini besarnya sesuai dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggungjawab Bapak/Ibu/Saudara.	10,53%	47,37%	28,95%	13,16 %
41	Gaji dan upah Bapak/Ibu/Saudara terima saat ini dapat mencukupi kebutuhan hidup keluarga.	13,16 %	28,95%	39,47%	18,42%
42	Pujian dan pengakuan lembaga atas hasil kerja membuat Bapak/Ibu/Saudara berusaha meningkatkan kualitas kerja.	23,68%	57,89%	18,42%	0 %

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43	Sikap dan perilaku pimpinan terhadap bawahan memberikan rangsangan untuk membangkitkan gairah kerja pegawai.	23,68%	55,26 %	21,05%	0 %
44	Upaya lembaga dalam memberikan jaminan keselamatan kerja membuat Bapak/Ibu/Saudara merasa tenang dalam bekerja.	23,68%	36,84%	36,84%	2,63%
45	Jaminan kepastian pekerjaan yang diberikan lembaga membuat Bapak/Ibu/Saudara merasa nyaman dalam bekerja.	23,68%	55,26 %	21,05%	0 %

4. PERSEPSI TERHADAP LINGKUNGAN KERJA

No	Butir Pertanyaan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
46	Sistem penerangan di tempat kerja sudah baik	42,11%	55,26 %	2,63%	0 %
47	Sirkulasi udara ditempat kerja memberikan kenyamanan dalam bekerja.	36,84%	34,21%	28,95%	0 %
48	Kebersihan ruangan tempat bekerja terjaga dengan baik	15,79 %	52,63%	21,05%	10,53%
49	Fasilitas kerja yang tersedia teratur rapi sehingga dapat mendukung kelancaran dalam bekerja.	13,16 %	52,63%	31,58 %	2,63%
50	Lay-out/tata ruang tempat kerja dapat mendukung kelancaran dalam bekerja.	18,42%	55,26 %	26,32%	0 %
51	Ruang kerja terhindar dari suara bising sehingga tidak mengganggu aktivitas kerja.	18,42%	68,42%	13,16 %	0 %
52	Suasana lingkungan kerja mencerminkan kekeluargan.	34,21%	52,63%	13,16 %	0 %
53	Jika terjadi perselisihan antar pegawai, maka diselesaikan dengan musyawarah secara kekeluargaan.	26,32%	21,05%	26,32%	0 %
54	Bila ada kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, teman kerja yang lebih berpengalaman siap membantu untuk menyelesaikan.	26,32%	39,47%	34,21%	0 %
55	Hubungan antara atasan dengan bawahan di kantor sudah berjalan dengan baik.	15,79 %	50.00%	34,21%	0 %
56	Sikap dan perilaku atasan terhadap bawahan mencerminkan rasa keadilan.	10,53%	57,89%	28,95%	2,63%

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

57	Atasan berusaha untuk memberikan bimbingan apabila bawahannya menghadapi pekerjaan yang sulit.	15,79 %	52,63%	26,32%	5,26 %
58	Pelayanan kesehatan bagi pegawai di tempat kerja sudah baik.	0 %	2,63%	28,95%	68,42%
59	Tersedia fasilitas kantin yang memadai.	0 %	15,79 %	63,16%	21,05%
60	Jaminan hari tua yang diberikan bagi setiap pegawai sudah memadai.	7,89%	57,89%	31,58 %	2,63%

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ANALISIS KORELASI PARSIAL

A. Korelasi Parsial antara variabel Kinerja (Y) dengan sub variabel-sub variabel gaya kepemimpinan *telling*($X_{1.1}$), gaya kepemimpinan *selling*($X_{1.2}$), gaya kepemimpinan *participating*($X_{1.3}$), dan gaya kepemimpinan *delegating*($X_{1.4}$)

1. Korelasi Parsial antara variabel Y dengan sub variabel $X_{1.1}$, jika $X_{1.2}$, $X_{1.3}$ dan $X_{1.4}$ dikendalikan

Correlations

Control Variables			Kinerja	Telling	Selling	Partici-pating	Dele-gating
-none-(a)	Kinerja	Correlation	1.000	.904	.933	.913	.853
		Significance (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		df	0	36	36	36	36
	Telling	Correlation	-.904	1.000	-.852	-.843	-.778
		Significance (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		df	36	0	36	36	36
	Selling	Correlation	.933	-.852	1.000	.849	.765
		Significance (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
		df	36	36	0	36	36
	Participating	Correlation	.913	-.843	.849	1.000	.837
		Significance (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		df	36	36	36	0	36
	Delegating	Correlation	.853	-.778	.765	.837	1.000
		Significance (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		df	36	36	36	36	0
Selling & Participating & Delegating	Kinerja	Correlation	1.000	-.408			
		Significance (2-tailed)	.	.015			
		df	0	33			
	Telling	Correlation	-.408	1.000			
		Significance (2-tailed)	.015	.			
		df	33	0			

a Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Korelasi Parsial antara variabel Y dengan sub variabel $X_{1.2}$, jika $X_{1.1}$, $X_{1.3}$ dan $X_{1.4}$ dikendalikan

Correlations

Control Variables			Kinerja	Selling
Participating & Delegating & Telling	Kinerja	Correlation	1.000	.640
		Significance (2-tailed)	.	.000
		df	0	33
	Selling	Correlation	.640	1.000
		Significance (2-tailed)	.000	.
		df	33	0

3. Korelasi Parsial antara variabel Y dengan sub variabel $X_{1.3}$, jika $X_{1.1}$, $X_{1.2}$ dan $X_{1.4}$ dikendalikan

Correlations

Control Variables			Kinerja	Participating
Delegating & Telling & Selling	Kinerja	Correlation	1.000	.378
		Significance (2-tailed)	.	.025
		df	0	33
	Partici-pating	Correlation	.378	1.000
		Significance (2-tailed)	.025	.
		df	33	0

4. Korelasi Parsial antara variabel Y dengan sub variabel $X_{1.4}$, jika $X_{1.1}$, $X_{1.2}$ dan $X_{1.3}$ dikendalikan

Correlations

Control Variables			Kinerja	Delegating
Telling & Selling & Participating	Kinerja	Correlation	1.000	.351
		Significance (2-tailed)	.	.039
		df	0	33
	Delega-ting	Correlation	.351	1.000
		Significance (2-tailed)	.039	.
		df	33	0

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

B. Korelasi Parsial antara variabel Kinerja (Y) dengan variabel Model Kepemimpinan Situasional (X_1), variabel Motivasi Kerja (X_2) dan variabel Persepsi tentang Lingkungan (X_3)

1. Korelasi parsial antara variabel Y dengan variabel X_1, jika X_2 dan X_3 dikendalikan

Correlations

Control Variables			Kinerja	Kepemimpinan	Motivasi	Lingkungan
-none-(a)	Kinerja	Correlation	1.000	.794	.843	.774
		Significance (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		df	0	36	36	36
	Kepemimpinan	Correlation	.794	1.000	.726	.721
		Significance (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		df	36	0	36	36
	Motivasi	Correlation	.843	.726	1.000	.695
		Significance (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		df	36	36	0	36
	Lingkungan	Correlation	.774	.721	.695	1.000
		Significance (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		df	36	36	36	0
Motivasi & Lingkungan	Kinerja	Correlation	1.000	.354		
		Significance (2-tailed)	.	.034		
		df	0	34		
	Kepemimpinan	Correlation	.354	1.000		
		Significance (2-tailed)	.034	.		
		df	34	0		

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Korelasi parsial antara variabel Y dan variabel X_2, jika X_1 dan X_3 dikendalikan

Correlations

Control Variables			Kinerja	Motivasi
Kepemimpinan & Lingkungan	Kinerja	Correlation	1.000	.567
		Significance (2-tailed)	.	.000
		df	0	34
	Motivasi	Correlation	.567	1.000
		Significance (2-tailed)	.000	.
		df	34	0

3. Korelasi parsial antara variabel Y dan variabel X_3, jika X_1 dan X_2 dikendalikan

Correlations

Control Variables			Kinerja	Lingkungan
Kepemimpinan & Motivasi	Kinerja	Correlation	1.000	.346
		Significance (2-tailed)	.	.039
		df	0	34
	Lingkungan	Correlation	.346	1.000
		Significance (2-tailed)	.039	.
		df	34	0

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ANALISIS REGRESI GANDA

A. Analisis Regresi Ganda antara Variabel Kinerja (Y) sebagai variabel terikat dengan Sub Variabel Gaya Kepemimpinan (*telling* X1.1, *selling* X1.2, *participating* X1.3 dan *delegating* X1.4) sebagai variabel bebas

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Delegating, Selling, Telling, Participating[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.972[a]	.945	.939	1.290	.945	142.285	4	33	.000

a. Predictors: (Constant), Delegating, Selling, Telling, Participating

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	946.688	4	236.672	142.285	.000[a]
	Residual	54.891	33	1.663		
	Total	1001.579	37			

a. Predictors: (Constant), Delegating, Selling, Telling, Participating

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	29.902	3.044		9.824	.000			
	Telling	-.291	.113	-.225	-2.567	.015	-.904	-.408	-.105
	Selling	.789	.165	.422	4.783	.000	.933	.640	.195
	Participating	.460	.196	.226	2.346	.025	.913	.378	.096
	Delegating	.388	.180	.166	2.152	.039	.853	.351	.088

a. Dependent Variable: Kinerja

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Variables Entered/Removed(a)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Selling	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	Participating	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	Telling	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
4	Delegating	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.933(a)	.870	.866	1.903	.870	240.648	1	36	.000
2	.960(b)	.922	.918	1.490	.053	23.715	1	35	.000
3	.968(c)	.938	.932	1.357	.015	8.201	1	34	.007
4	.972(d)	.945	.939	1.290	.008	4.631	1	33	.039

a Predictors: (Constant), Selling
b Predictors: (Constant), Selling, Participating
c Predictors: (Constant), Selling, Participating, Telling
d Predictors: (Constant), Selling, Participating, Telling, Delegating

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ANOVA(e)

Model		Sum of quares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	871.244	1	871.244	240.648	.000(a)
	Residual	130.335	36	3.620		
	Total	1001.579	37			
2	Regression	923.886	2	461.943	208.102	.000(b)
	Residual	77.693	35	2.220		
	Total	1001.579	37			
3	Regression	938.985	3	312.995	170.012	.000(c)
	Residual	62.594	34	1.841		
	Total	1001.579	37			
4	Regression	946.688	4	236.672	142.285	.000(d)
	Residual	54.891	33	1.663		
	Total	1001.579	37			

a Predictors: (Constant), Selling
b Predictors: (Constant), Selling, Participating
c Predictors: (Constant), Selling, Participating, Telling
d Predictors: (Constant), Selling, Participating, Telling, Delegating
e Dependent Variable: Kinerja

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	22.937	1.260		18.197	.000			
	Selling	1.744	.112	.933	15.513	.000	.933	.933	.933
2	(Constant)	23.012	.987		23.312	.000			
	Selling	1.055	.167	.564	6.329	.000	.933	.731	.298
	Participating	.881	.181	.434	4.870	.000	.913	.636	.229
3	(Constant)	31.517	3.103		10.156	.000			
	Selling	.818	.173	.438	4.733	.000	.933	.630	.203
	Participating	.655	.183	.323	3.584	.001	.913	.524	.154
	Telling	-.336	.117	-.260	-2.864	.007	-.904	-.441	-.123
4	(Constant)	29.902	3.044		9.824	.000			
	Selling	.789	.165	.422	4.783	.000	.933	.640	.195
	Participating	.460	.196	.226	2.346	.025	.913	.378	.096
	Telling	-.291	.113	-.225	-2.567	.015	-.904	-.408	-.105
	Delegating	.388	.180	.166	2.152	.039	.853	.351	.088

a Dependent Variable: Kinerja

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Excluded Variables(d)

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Telling	-.400(a)	-4.230	.000	-.582	.275
	Participating	.434(a)	4.870	.000	.636	.279
	Delegating	.337(a)	4.448	.000	.601	.414
2	Telling	-.260(b)	-2.864	.007	-.441	.223
	Delegating	.202(b)	2.473	.019	.390	.289
3	Delegating	.166(c)	2.152	.039	.351	.280

a Predictors in the Model: (Constant), Selling
b Predictors in the Model: (Constant), Selling, Participating
c Predictors in the Model: (Constant), Selling, Participating, Telling
d Dependent Variable: Kinerja

B. Analisis Regresi Ganda antara Variabel Kinerja (Y) sebagai variabel terikat dengan Variabel Model Kepemimpinan (X1), Motivasi kerja (X2) dan Persepsi tentang Lingkungan Kerja (X3) sebagai variabel bebas

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan, Motivasi, Kepemimpinan(a)	.	Enter

a All requested variables entered.
b Dependent Variable: Kinerja

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.898(a)	.806	.789	2.388	.806	47.199	3	34	.000

a Predictors: (Constant), Lingkungan, Motivasi, Kepemimpinan

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	807.648	3	269.216	47.199	.000(a)
	Residual	193.931	34	5.704		
	Total	1001.579	37			

a Predictors: (Constant), Lingkungan, Motivasi, Kepemimpinan
b Dependent Variable: Kinerja

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	8.324	4.043		2.059	.047			
	Kepemimpinan	.349	.158	.270	2.209	.034	.794	.354	.167
	Motivasi	.287	.072	.472	4.013	.000	.843	.567	.303
	Lingkungan	.192	.090	.251	2.150	.039	.774	.346	.162

a Dependent Variable: Kinerja

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Variables Entered/Removed(a)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	Kepemimpinan	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	Lingkungan	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.843(a)	.710	.702	2.840	.710	88.215	1	36	.000
2	.883(b)	.780	.767	2.509	.070	11.116	1	35	.002
3	.898(c)	.806	.789	2.388	.026	4.624	1	34	.039

a Predictors: (Constant), Motivasi
b Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan
c Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ANOVA(d)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	711.302	1	711.302	88.215	.000(a)
	Residual	290.277	36	8.063		
	Total	1001.579	37			
2	Regression	781.272	2	390.636	62.060	.000(b)
	Residual	220.307	35	6.294		
	Total	1001.579	37			
3	Regression	807.648	3	269.216	47.199	.000(c)
	Residual	193.931	34	5.704		
	Total	1001.579	37			

a Predictors: (Constant), Motivasi
b Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan
c Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan
d Dependent Variable: Kinerja

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	20.588	2.315		8.894	.000			
	Motivasi	.513	.055	.843	9.392	.000	.843	.843	.843
2	(Constant)	8.180	4.247		1.926	.062			
	Motivasi	.343	.070	.563	4.884	.000	.843	.637	.387
	Kepemimpinan	.498	.149	.385	3.334	.002	.794	.491	.264
3	(Constant)	8.324	4.043		2.059	.047			
	Motivasi	.287	.072	.472	4.013	.000	.843	.567	.303
	Kepemimpinan	.349	.158	.270	2.209	.034	.794	.354	.167
	Lingkungan	.192	.090	.251	2.150	.039	.774	.346	.162

a Dependent Variable: Kinerja

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Excluded Variables(c)

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Kepemimpinan	.385(a)	3.334	.002	.491	.472
	Lingkungan	.364(a)	3.288	.002	.486	.517
2	Lingkungan	.251(b)	2.150	.039	.346	.418

a Predictors in the Model: (Constant), Motivasi
b Predictors in the Model: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan
c Dependent Variable: Kinerja

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

PERHITUNGAN KATEGORI DATA PENELITIAN

A. Variabel dan indikator kinerja pegawai

1. Skor terendah ideal, tertinggi ideal, rerata ideal, dan simpangan baku ideal

No	Variabel/Indikator variabel	Str	Stt	Mi	SBi
1	Kinerja Pegawai	15	60	37,5	7,5
2	Kualitas pekerjaan	2	8	5	1
3	Kuantitas pekerjaan	2	8	5	1
4	Kreatifitas	2	8	5	1
5	Tanggungjawab	2	8	5	1
6	Kerjasama	2	8	5	1
7	Ketaatan dan disiplin kerja	2	8	5	1
8	Loyalitas	3	12	7,5	1,5

Keterangan:

Skor terendah ideal (Str) : skor terendah yang mungkin diperoleh subjek penelitian dari keseluruhan alternatif jawaban

Skor tertinggi ideal (Stt) : skor tertinggi yang mungkin diperoleh subjek penelitian dari keseluruhan alternatif jawaban

Skor rerata ideal (Mi) : ½ (Stt + Str)

Skor simpangan baku ideal (SBi) : 1/6 (Stt – Str)

2. Kategori variabel dan indikator variabel kinerja pegawai

Rumus pengkategorian :

a. Sangat Baik : > Mi + 1,5SBi
b. Baik : Mi s.d Mi + 1,5SBi
c. Kurang Baik : Mi - 1,5SBi s.d Mi
d. Tidak Baik : < Mi - 1,5SBi

3. Hasil pengkategorian :

a. Variabel kinerja pegawai

No	Interval	Kategori
1	> 48,75	Sangat Baik
2	37,50 – 48,75	Baik
3	26,25 – 37,49	Kurang Baik
4	< 26,25	Tidak Baik

b. Indikator kualitas pekerjaan

No	Interval	Kategori
1	> 6,50	Sangat Baik
2	5,00 – 6,50	Baik
3	3,50 – 4,99	Kurang Baik
4	< 3,50	Tidak Baik

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

c. Indikator kuantitas pekerjaan

No	Interval	Kategori
1	> 6,50	Sangat Baik
2	5,00 – 6,50	Baik
3	3,50 – 4,99	Kurang Baik
4	< 3,50	Tidak Baik

d. Indikator kreatifitas

No	Interval	Kategori
1	> 6,50	Sangat Baik
2	5,00 – 6,50	Baik
3	3,50 – 4,99	Kurang Baik
4	< 3,50	Tidak Baik

e. Indikator tanggungjawab

No	Interval	Kategori
1	> 6,50	Sangat Baik
2	5,00 – 6,50	Baik
3	3,50 – 4,99	Kurang Baik
4	< 3,50	Tidak Baik

f. Indikator kerjasama

No	Interval	Kategori
1	> 6,50	Sangat Baik
2	5,00 – 6,50	Baik
3	3,50 – 4,99	Kurang Baik
4	< 3,50	Tidak Baik

g. Indikator ketaatan dan disiplin kerja

No	Interval	Kategori
1	> 6,50	Sangat Baik
2	5,00 – 6,50	Baik
3	3,50 – 4,99	Kurang Baik
4	< 3,50	Tidak Baik

h. Indikator loyalitas

No	Interval	Kategori
1	> 9,75	Sangat Baik
2	7,50 – 9,75	Baik
3	5,25 – 7,49	Kurang Baik
4	< 5,25	Tidak Baik

UNIVERSITAS TERBUKA
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

B. Variabel dan indikator model kepemimpinan situasional

1. Skor terendah ideal, tertinggi ideal, rerata ideal, dan simpangan baku ideal

No	Variabel/Indikator variabel	Str	Stt	Mi	SBi
1	Model Kepemimpinan Situasional	15	60	37,5	7,5
2	Gaya Memerintah/Telling	5	20	12,5	2,5
3	Gaya Menawarkan/Selling	4	16	10	2
4	Gaya Melibatkan/Participating	3	12	7,5	1,5
5	Gaya Melimpahkan/Delegating	3	12	7,5	1,5

2. Kategori variabel dan indikator variabel model kepemimpinan situasional

Rumus pengkategorian :

a. Sangat Efektif : > Mi + 1,5SBi
b. Efektif : Mi s.d Mi + 1,5SBi
c. Kurang Efektif : Mi - 1,5SBi s.d Mi
d. Tidak Efektif : < Mi - 1,5SBi

3. Hasil pengkategorian :

a. Variabel model kepemimpinan

No	Interval	Kategori
1	> 48,75	Sangat Efektif
2	37,50 – 48,75	Efektif
3	26,25 – 37,49	Kurang Efektif
4	< 26,25	Tidak Efektif

b. Indikator gaya memerintah/telling

No	Interval	Kategori
1	> 16,25	Sangat Efektif
2	12,50 – 16,25	Efektif
3	8,75 – 12,49	Kurang Efektif
4	< 8,75	Tidak Efektif

c. Indikator gaya menawarkan/selling

No	Interval	Kategori
1	> 13,00	Sangat Efektif
2	10,00 – 13,00	Efektif
3	7,00 – 9,99	Kurang Efektif
4	< 7,00	Tidak Efektif

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

d. Indikator gaya melibatkan/participating

No	Interval	Kategori
1	> 9,75	Sangat Efektif
2	7,50 – 9,75	Efektif
3	5,25 – 7,49	Kurang Efektif
4	< 5,25	Tidak Efektif

e. Indikator gaya melimpahkan/delegating

No	Interval	Kategori
1	> 9,75	Sangat Efektif
2	7,50 – 9,75	Efektif
3	5,25 – 7,49	Kurang Efektif
4	< 5,25	Tidak Efektif

C. Variabel dan indikator motivasi kerja

1. Skor terendah ideal, tertinggi ideal, rerata ideal, dan simpangan baku ideal

No	Variabel/Indikator variabel	Sti	Stt	Mi	SBi
1	Motivasi kerja	15	60	37,5	7,5
2	Tanggungjawab terhadap pekerjaan	3	12	7,5	1,5
3	Keinginan untuk berprestasi	3	12	7,5	1,5
4	Penghargaan	3	12	7,5	1,5
5	Pemberian upah dan gaji	2	8	5	1
6	Pujian dan pengakuan	2	8	5	1
7	Jaminan pekerjaan	2	8	5	1

2. Kategori variabel dan indikator variabel motivasi kerja

Rumus pengkategorian :

a. Sangat Tinggi : > Mi + 1,5SBi
b. Tinggi : Mi s.d Mi + 1,5SBi
c. Sedang : Mi - 1,5SBi s.d Mi
d. Rendah : < Mi - 1,5SBi

3. Hasil pengkategorian :

a. Variabel motivasi kerja

No	Interval	Kategori
1	> 48,75	Sangat Tinggi
2	37,50 – 48,75	Tinggi
3	26,25 – 37,49	Sedang
4	< 26,25	Rendah

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b. Indikator tanggungjawab terhadap pekerjaan

No	Interval	Kategori
1	> 9,75	Sangat Tinggi
2	7,50 – 9,75	Tinggi
3	5,25 – 7,49	Sedang
4	< 5,25	Rendah

c. Indikator keinginan untuk berprestasi

No	Interval	Kategori
1	> 9,75	Sangat Tinggi
2	7,50 – 9,75	Tinggi
3	5,25 – 7,49	Sedang
4	< 5,25	Rendah

d. Indikator penghargaan

No	Interval	Kategori
1	> 9,75	Sangat Tinggi
2	7,50 – 9,75	Tinggi
3	5,25 – 7,49	Sedang
4	< 5,25	Rendah

e. Indikator pemberian upah dan gaji

No	Interval	Kategori
1	> 6,50	Sangat Tinggi
2	5,00 – 6,50	Tinggi
3	3,50 – 4,99	Sedang
4	< 3,50	Rendah

f. Indikator pujian dan pengakuan

No	Interval	Kategori
1	> 6,50	Sangat Tinggi
2	5,00 – 6,50	Tinggi
3	3,50 – 4,99	Sedang
4	< 3,50	Rendah

g. Indikator jaminan pekerjaan

No	Interval	Kategori
1	> 6,50	Sangat Tinggi
2	5,00 – 6,50	Tinggi
3	3,50 – 4,99	Sedang
4	< 3,50	Rendah

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

D. Variabel dan indikator persepsi lingkungan kerja

1. Skor terendah ideal, tertinggi ideal, rerata ideal, dan simpangan baku ideal

No	Variabel/Indikator variabel	Str	Stt	Mi	SBi
1	Persepsi lingkungan kerja	15	60	37,5	7,5
2	Kondisi kerja	6	24	15	3
3	Hubungan antar karyawan	3	12	7,5	1,5
4	Hubungan antara atasan dan bawahan	3	12	7,5	1,5
5	Pelayanan social bagi karyawan	3	12	7,5	1,5

2. Kategori variabel dan indikator variabel persepsi lingkungan kerja

Rumus pengkategorian :

a. Sangat Baik : > Mi + 1,5SBi
b. Baik : Mi s.d Mi + 1,5SBi
c. Kurang Baik : Mi - 1,5SBi s.d Mi
d. Tidak Baik : < Mi - 1,5SBi

3. Hasil pengkategorian :

a. Variabel persepsi lingkungan kerja

No	Interval	Kategori
1	> 48,75	Sangat Baik
2	37,50 – 48,75	Baik
3	26,25 – 37,49	Kurang Baik
4	< 26,25	Tidak Baik

b. Indikator kondisi kerja

No	Interval	Kategori
1	> 18,00	Sangat Baik
2	15,00 – 18,00	Baik
3	12,00 – 14,99	Kurang Baik
4	< 12,00	Tidak Baik

c. Indikator hubungan antar karyawan

No	Interval	Kategori
1	> 9,75	Sangat Baik
2	7,50 – 9,75	Baik
3	5,25 – 7,49	Kurang Baik
4	< 5,25	Tidak Baik

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

d. Indikator hubungan antara atasan dan bawahan

No	Interval	Kategori
1	> 9,75	Sangat Baik
2	7,50 – 9,75	Baik
3	5,25 – 7,49	Kurang Baik
4	< 5,25	Tidak Baik

e. Indikator pelayanan sosial bagi karyawan

No	Interval	Kategori
1	> 9,75	Sangat Baik
2	7,50 – 9,75	Baik
3	5,25 – 7,49	Kurang Baik
4	< 5,25	Tidak Baik

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ANALISIS VALIDITAS BUTIR INSTRUMEN

1. Variabel Kinerja Pegawai

Correlations

		Butir 1	Butir 2	Butir 3	Butir 4	Butir 5	Butir 6	Butir 7	Butir 8	Butir 9	Butir 10	Butir 11	Butir 12	Butir 13	Butir 14	Butir 15	TOTAL
Butir 1	Pearson Correlation	1	.236	.370	.281	.334	.428	.188	.553(*)	.404	.255	.370	.000	.136	.535(*)	.399	.609(*)
	Sig. (2-tailed)	.	.398	.174	.310	.224	.112	.501	.032	.136	.359	.174	1.000	.630	.040	.140	.016
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 2	Pearson Correlation	.236	1	.341	.589(*)	.490	.591(*)	.520(*)	.447	.518(*)	.264	.511	.591(*)	.591(*)	.591(*)	.727(**)	.800(**)
	Sig. (2-tailed)	.398	.	.214	.021	.064	.020	.047	.095	.048	.341	.051	.020	.020	.020	.002	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 3	Pearson Correlation	.370	.341	1	.368	.211	.289	.238	.423	.389	.430	.500	.577(*)	.634(*)	.433	.184	.643(**)
	Sig. (2-tailed)	.174	.214	.	.178	.450	.297	.392	.117	.152	.109	.058	.024	.011	.107	.512	.010
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 4	Pearson Correlation	.281	.589(*)	.368	1	.202	.478	.508	.342	.258	.095	.368	.318	.264	.318	.622(*)	.612(*)
	Sig. (2-tailed)	.310	.021	.178	.	.470	.072	.053	.212	.354	.737	.178	.248	.342	.248	.013	.015
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 5	Pearson Correlation	.334	.490	.211	.202	1	.183	.564(*)	.518(*)	.592(*)	.218	.423	.366	.339	.549(*)	.497	.638(*)
	Sig. (2-tailed)	.224	.064	.450	.470	.	.514	.029	.048	.020	.435	.117	.180	.216	.034	.059	.011
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 6	Pearson Correlation	.428	.591(*)	.289	.478	.183	1	.206	.183	.506	.186	.000	.500	.549(*)	.500	.478	.636(*)
	Sig. (2-tailed)	.112	.020	.297	.072	.514	.	.460	.514	.054	.506	1.000	.058	.034	.058	.072	.011
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 7	Pearson Correlation	.188	.520(*)	.238	.508	.564(*)	.206	1	.141	.056	.431	.238	.413	.342	.619(*)	.806(**)	.609(*)
	Sig. (2-tailed)	.501	.047	.392	.053	.029	.460	.	.616	.844	.109	.392	.126	.211	.014	.000	.016
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 8	Pearson Correlation	.553(*)	.447	.423	.342	.518(*)	.183	.141	1	.642(**)	.327	.634(*)	.000	.286	.366	.357	.642(**)
	Sig. (2-tailed)	.032	.095	.117	.212	.048	.514	.616	.	.010	.234	.011	1.000	.302	.180	.191	.010
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Butir 9	Pearson Correlation	.404	.518(*)	.389	.258	.592(*)	.506	.056	.642(**)	1	-.050	.389	.337	.642(**)	.506	.172	.652(**)
	Sig. (2-tailed)	.136	.048	.152	.354	.020	.054	.844	.010	.	.859	.152	.219	.010	.054	.541	.008
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 10	Pearson Correlation	.255	.264	.430	.095	.218	.186	.431	.327	-.050	1	.430	.373	.327	.559(*)	.380	.517(*)
	Sig. (2-tailed)	.359	.341	.109	.737	.435	.506	.109	.234	.859	.	.109	.171	.234	.030	.163	.049
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 11	Pearson Correlation	.370	.511	.500	.368	.423	.000	.238	.634(*)	.389	.430	1	.289	.211	.577(*)	.368	.643(**)
	Sig. (2-tailed)	.174	.051	.058	.178	.117	1.000	.392	.011	.152	.109	.	.297	.450	.024	.178	.010
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 12	Pearson Correlation	.000	.591(*)	.577(*)	.318	.366	.500	.413	.000	.337	.373	.289	1	.732(**)	.500	.318	.604(*)
	Sig. (2-tailed)	1.000	.020	.024	.248	.180	.058	.126	1.000	.219	.171	.297	.	.002	.058	.248	.017
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 13	Pearson Correlation	.136	.591(*)	.634(*)	.264	.339	.549(*)	.342	.286	.642(*)	.327	.211	.732(**)	1	.549(*)	.202	.666(**)
	Sig. (2-tailed)	.630	.020	.011	.342	.216	.034	.211	.302	.010	.234	.450	.002	.	.034	.470	.007
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 14	Pearson Correlation	.535(*)	.591(*)	.433	.318	.549(*)	.500	.619(*)	.366	.506	.559(*)	.577(*)	.500	.549(*)	1	.637(*)	.843(**)
	Sig. (2-tailed)	.040	.020	.107	.248	.034	.058	.014	.180	.054	.030	.024	.058	.034	.	.011	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 15	Pearson Correlation	.399	.727(**)	.184	.622(*)	.497	.478	.806(**)	.357	.172	.380	.368	.318	.202	.637(*)	1	.725(**)
	Sig. (2-tailed)	.140	.002	.512	.013	.059	.072	.000	.191	.541	.163	.178	.248	.470	.011	.	.002
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
TOTAL	Pearson Correlation	.609(*)	.800(**)	.643(**)	.612(*)	.658(*)	.636(*)	.609(*)	.642(**)	.652(**)	.517(*)	.643(**)	.604(*)	.666(**)	.843(**)	.725(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.016	.000	.010	.015	.011	.011	.016	.010	.008	.049	.010	.017	.007	.000	.002	.
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Variabel Model Kepemimpinan Situasional

Correlations

		Butir 16	Butir 17	Butir 18	Butir 19	Butir 20	Butir 21	Butir 22	Butir 23	Butir 24	Butir 25	Butir 26	Butir 27	Butir 28	Butir 29	Butir 30	TOTAL
Butir 16	Pearson Correlation	1	.729(**)	.695(**)	.698(**)	.863(**)	-.658(**)	-.682(**)	-.746(**)	-.653(**)	-.761(**)	-.615(*)	-.671(**)	-.615(*)	-.703(**)	-.660(**)	-.546(*)
	Sig. (2-tailed)	.	.002	.004	.004	.000	.008	.005	.001	.008	.001	.015	.006	.015	.003	.007	.035
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 17	Pearson Correlation	.729(**)	1	.658(**)	.665(**)	.751(**)	-.750(**)	-.624(*)	-.758(**)	-.738(**)	-.722(**)	-.658(**)	-.708(**)	-.709(**)	-.750(**)	-.739(**)	-.621(*)
	Sig. (2-tailed)	.002	.	.008	.007	.001	.001	.013	.001	.002	.002	.008	.003	.003	.001	.002	.013
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 18	Pearson Correlation	.695(**)	.658(**)	1	.802(**)	.714(**)	-.652(**)	-.701(**)	-.713(**)	-.757(**)	-.605(*)	-.417	-.719(**)	-.723(**)	-.612(*)	-.693(**)	-.533(*)
	Sig. (2-tailed)	.004	.008	.	.000	.003	.008	.004	.003	.001	.017	.122	.003	.002	.015	.004	.041
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 19	Pearson Correlation	.698(**)	.665(**)	.802(**)	1	.600(*)	-.669(**)	-.690(**)	-.789(**)	-.705(**)	-.590(*)	-.629(*)	-.666(**)	-.784(**)	-.611(*)	-.760(**)	-.589(*)
	Sig. (2-tailed)	.004	.007	.000	.	.018	.006	.004	.000	.003	.021	.012	.007	.001	.015	.001	.021
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 20	Pearson Correlation	.863(**)	.751(**)	.714(**)	.600(*)	1	-.678(**)	-.674(**)	-.596(*)	-.734(**)	-.775(**)	-.627(*)	-.685(**)	-.679(**)	-.647(**)	-.654(**)	-.550(*)
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.003	.018	.	.005	.006	.019	.002	.001	.012	.005	.005	.009	.008	.034
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 21	Pearson Correlation	-.658(**)	-.750(**)	-.652(**)	-.669(**)	-.678(**)	1	.818(**)	.789(**)	.813(**)	.807(**)	.826(**)	.930(**)	.872(**)	.947(**)	.879(**)	.919(**)
	Sig. (2-tailed)	.008	.001	.008	.006	.005	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 22	Pearson Correlation	-.682(**)	-.624(*)	-.701(**)	-.690(**)	-.674(**)	.818(**)	1	.777(**)	.828(**)	.875(**)	.765(**)	.869(**)	.880(**)	.817(**)	.797(**)	.882(**)
	Sig. (2-tailed)	.005	.013	.004	.004	.006	.000	.	.001	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 23	Pearson Correlation	-.746(**)	-.758(**)	-.713(**)	-.789(**)	-.596(*)	.789(**)	.777(**)	1	.811(**)	.798(**)	.713(**)	.736(**)	.752(**)	.859(**)	.852(**)	.798(**)
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.003	.000	.019	.000	.001	.	.000	.000	.003	.002	.001	.000	.000	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Butir 24	Pearson Correlation	-.653(**)	-.738(**)	-.757(**)	-.705(**)	-.734(**)	.813(**)	.828(**)	.811(**)	1	.783(**)	.818(**)	.771(**)	.880(**)	.839(**)	.899(**)	.853(**)
	Sig. (2-tailed)	.008	.002	.001	.003	.002	.000	.000	.000	.	.001	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 25	Pearson Correlation	-.761(**)	-.722(**)	-.605(*)	-.590(*)	-.775(**)	.807(**)	.875(**)	.798(**)	.783(**)	1	.735(**)	.868(**)	.799(**)	.836(**)	.771(**)	.848(**)
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.017	.021	.001	.000	.000	.000	.001	.	.002	.000	.000	.000	.001	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 26	Pearson Correlation	-.615(*)	-.658(**)	-.417	-.629(*)	-.627(*)	.826(**)	.765(**)	.713(**)	.818(**)	.735(**)	1	.719(**)	.796(**)	.838(**)	.826(**)	.873(**)
	Sig. (2-tailed)	.015	.008	.122	.012	.012	.000	.001	.003	.000	.002	.	.003	.000	.000	.000	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 27	Pearson Correlation	-.671(**)	-.708(**)	-.719(**)	-.666(**)	-.685(**)	.930(**)	.869(**)	.736(**)	.771(**)	.868(**)	.719(**)	1	.866(**)	.868(**)	.825(**)	.878(**)
	Sig. (2-tailed)	.006	.003	.003	.007	.005	.000	.000	.002	.001	.000	.003	.	.000	.000	.000	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 28	Pearson Correlation	-.615(*)	-.709(**)	-.723(**)	-.784(**)	-.679(**)	.872(**)	.880(**)	.752(**)	.830(**)	.799(**)	.796(**)	.866(**)	1	.815(**)	.840(**)	.873(**)
	Sig. (2-tailed)	.015	.003	.002	.001	.005	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 29	Pearson Correlation	-.703(**)	-.750(**)	-.612(*)	-.611(*)	-.647(**)	.947(**)	.817(**)	.859(**)	.839(**)	.836(**)	.838(**)	.868(**)	.815(**)	1	.887(**)	.933(**)
	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.015	.015	.009	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 30	Pearson Correlation	-.660(**)	-.739(**)	-.693(**)	-.760(**)	-.654(**)	.879(**)	.797(**)	.852(**)	.899(**)	.771(**)	.826(**)	.825(**)	.840(**)	.887(**)	1	.887(**)
	Sig. (2-tailed)	.007	.002	.004	.001	.008	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
TOTAL	Pearson Correlation	-.546(*)	-.621(*)	-.533(*)	-.589(*)	-.550(*)	.919(**)	.882(**)	.798(**)	.853(**)	.848(**)	.873(**)	.878(**)	.873(**)	.933(**)	.887(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.035	.013	.041	.021	.034	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Variabel Motivasi Kerja

Correlations

		Butir 31	Butir 32	Butir 33	Butir 34	Butir 35	Butir 36	Butir 37	Butir 38	Butir 39	Butir 40	Butir 41	Butir 42	Butir 43	Butir 44	Butir 45	TOTAL
Butir 31	Pearson Correlation	1	.289	.289	.373	.704(**)	.452	.577(*)	.373	.000	.000	.111	.123	.123	.332	.444	.582(*)
	Sig. (2-tailed)	.	.297	.297	.171	.003	.091	.024	.171	1.000	1.000	.693	.662	.662	.226	.097	.023
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 32	Pearson Correlation	.289	1	.100	.194	.261	.000	.400	.387	.400	.700(**)	.577(*)	.533(*)	.213	.329	.000	.571(*)
	Sig. (2-tailed)	.297	.	.723	.489	.347	1.000	.140	.154	.140	.004	.024	.041	.446	.231	1.000	.026
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 33	Pearson Correlation	.289	.100	1	.387	.522(*)	.522(*)	.100	.387	.100	.100	.289	-.107	.533(*)	.329	.577(*)	.571(*)
	Sig. (2-tailed)	.297	.723	.	.154	.046	.046	.723	.154	.723	.723	.297	.705	.041	.231	.024	.026
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 34	Pearson Correlation	.373	.194	.387	1	.506	.169	.581(*)	.250	.581(*)	.194	.373	.619(*)	.413	.318	.373	.724(**)
	Sig. (2-tailed)	.171	.489	.154	.	.054	.548	.023	.369	.023	.489	.171	.014	.126	.248	.171	.002
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 35	Pearson Correlation	.704(**)	.261	.522(*)	.506	1	.318	.522(*)	.674(**)	.000	.261	.302	.056	.334	.472	.452	.711(**)
	Sig. (2-tailed)	.003	.347	.046	.054	.	.248	.046	.006	1.000	.347	.275	.844	.224	.076	.091	.003
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 36	Pearson Correlation	.452	.000	.522(*)	.169	.318	1	.261	.000	.261	.000	.050	.056	.334	.472	.704(**)	.521(*)
	Sig. (2-tailed)	.091	1.000	.046	.548	.248	.	.347	1.000	.347	1.000	.859	.844	.224	.076	.003	.047
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 37	Pearson Correlation	.577(*)	.400	.100	.581(*)	.522(*)	.261	1	.000	.400	.100	.289	.533(*)	-.107	.329	.000	.571(*)
	Sig. (2-tailed)	.024	.140	.723	.023	.046	.347	.	1.000	.140	.723	.297	.041	.705	.231	1.000	.026
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 38	Pearson Correlation	.373	.387	.387	.250	.674(**)	.000	.000	1	.000	.387	.373	.000	.413	.318	.373	.523(*)
	Sig. (2-tailed)	.171	.154	.154	.369	.006	1.000	1.000	.	1.000	.154	.171	1.000	.126	.248	.171	.045
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Butir 39	Pearson Correlation	.000	.400	.100	.581(*)	.000	.261	.400	.000	1	.400	.577(*)	.853(**)	.533(*)	.082	.289	.602(*)
	Sig. (2-tailed)	1.000	.140	.723	.023	1.000	.347	.140	1.000	.	.140	.024	.000	.041	.771	.297	.017
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 40	Pearson Correlation	.000	.700(**)	.100	.194	.261	.000	.100	.387	.400	1	.577(*)	.533(*)	.533(*)	.329	.289	.571(*)
	Sig. (2-tailed)	1.000	.004	.723	.489	.347	1.000	.723	.154	.140	.	.024	.041	.041	.231	.297	.026
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 41	Pearson Correlation	.111	.577(*)	.289	.373	.302	.050	.289	.373	.577(*)	.577(*)	1	.492	.492	.380	.111	.648(**)
	Sig. (2-tailed)	.693	.024	.297	.171	.275	.859	.297	.171	.024	.024	.	.062	.062	.163	.693	.009
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 42	Pearson Correlation	.123	.533(*)	-.107	.619(*)	.056	.056	.533(*)	.000	.853(**)	.533(*)	.492	1	.318	.070	.123	.574(*)
	Sig. (2-tailed)	.662	.041	.705	.014	.844	.844	.041	1.000	.000	.041	.062	.	.248	.804	.662	.025
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 43	Pearson Correlation	.123	.213	.533(*)	.413	.334	.334	-.107	.413	.533(*)	.533(*)	.492	.318	1	.070	.739(**)	.640(*)
	Sig. (2-tailed)	.662	.446	.041	.126	.224	.224	.705	.126	.041	.041	.062	.248	.	.804	.002	.010
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 44	Pearson Correlation	.332	.329	.329	.318	.472	.472	.329	.318	.082	.329	.380	.070	.070	1	.332	.587(*)
	Sig. (2-tailed)	.226	.231	.231	.248	.076	.076	.231	.248	.771	.231	.163	.804	.804	.	.226	.021
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 45	Pearson Correlation	.444	.000	.577(*)	.373	.452	.704(**)	.000	.373	.289	.289	.111	.123	.739(**)	.332	1	.642(**)
	Sig. (2-tailed)	.097	1.000	.024	.171	.091	.003	1.000	.171	.297	.297	.693	.662	.002	.226	.	.010
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
TOTAL	Pearson Correlation	.582(*)	.571(*)	.571(*)	.724(**)	.71(**)	.521(*)	.571(*)	.523(*)	.602(*)	.571(*)	.648(**)	.574(*)	.640(*)	.587(*)	.642(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.023	.026	.026	.002	.003	.047	.026	.045	.017	.026	.009	.025	.010	.021	.010	.
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4. Variabel Persepsi Tentang Lingkungan Kerja

Correlations

		Butir 46	Butir 47	Butir 48	Butir 49	Butir 50	Butir 51	Butir 52	Butir 53	Butir 54	Butir 55	Butir 56	Butir 57	Butir 58	butir 59	Butir 60	TOTAL
Butir 46	Pearson Correlation	1	.600(*)	.600(*)	.456	.389	.491	.289	.302	.289	.491	.484	.176	.000	.423	.289	.625(*)
	Sig. (2-tailed)	.	.018	.018	.087	.152	.063	.297	.275	.297	.063	.067	.530	1.000	.116	.297	.013
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 47	Pearson Correlation	.600(*)	1	.732(**)	.374	.218	.339	.378	.345	.378	.607(*)	.591(*)	.202	.395	.254	.378	.686(**)
	Sig. (2-tailed)	.018	.	.002	.170	.435	.216	.165	.207	.165	.016	.020	.471	.145	.361	.165	.005
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 48	Pearson Correlation	.600(*)	.732(**)	1	.598(*)	.218	.607(*)	.094	.592(*)	.661(**)	.339	.591(*)	.202	.395	.427	.661(**)	.786(**)
	Sig. (2-tailed)	.018	.002	.	.019	.435	.016	.738	.020	.007	.216	.020	.471	.145	.112	.007	.001
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 49	Pearson Correlation	.456	.374	.598(*)	1	.685(**)	.523(*)	.395	.619(*)	.395	.075	.482	.121	.094	.483	.395	.681(**)
	Sig. (2-tailed)	.087	.170	.019	.	.005	.045	.145	.014	.145	.791	.069	.669	.738	.068	.145	.005
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 50	Pearson Correlation	.389	.218	.218	.685(**)	1	.327	.577(*)	.201	.289	.055	.396	.264	.173	.635(*)	.000	.569(*)
	Sig. (2-tailed)	.152	.435	.435	.005	.	.234	.024	.473	.297	.847	.144	.341	.539	.011	1.000	.027
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 51	Pearson Correlation	.491	.339	.607(*)	.523(*)	.327	1	.189	.395	.472	.196	.274	.014	-.056	.439	.189	.535(*)
	Sig. (2-tailed)	.063	.216	.016	.045	.234	.	.500	.145	.075	.483	.323	.959	.842	.102	.500	.040
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 52	Pearson Correlation	.289	.378	.094	.395	.577(*)	.189	1	.261	.400	.472	.534(*)	.534(*)	.060	.122	.100	.536(*)
	Sig. (2-tailed)	.297	.165	.738	.145	.024	.500	.	.347	.140	.075	.040	.040	.832	.664	.723	.039
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 53	Pearson Correlation	.302	.345	.592(*)	.619(*)	.201	.395	.261	1	.522(*)	.395	.478	.319	.156	.128	.522(*)	.625(*)
	Sig. (2-tailed)	.275	.207	.020	.014	.473	.145	.347	.	.046	.145	.072	.247	.579	.650	.046	.013
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Butir 54	Pearson Correlation	.289	.378	.661(**)	.395	.289	.472	.400	.522(*)	1	.472	.534(*)	.762(**)	.598(*)	.489	.700(**)	.827(**)
	Sig. (2-tailed)	.297	.165	.007	.145	.297	.075	.140	.046	.	.075	.040	.001	.019	.065	.004	.000
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 55	Pearson Correlation	.491	.607(*)	.339	.075	.055	.196	.472	.395	.472	1	.490	.663(**)	.282	.092	.472	.610(*)
	Sig. (2-tailed)	.063	.016	.216	.791	.847	.483	.075	.145	.075	.	.064	.007	.308	.743	.075	.016
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 56	Pearson Correlation	.484	.591(*)	.591(*)	.482	.396	.274	.534(*)	.478	.534(*)	.490	1	.337	.182	.345	.534(*)	.735(**)
	Sig. (2-tailed)	.067	.020	.020	.069	.144	.323	.040	.072	.040	.064	.	.219	.516	.208	.040	.002
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 57	Pearson Correlation	.176	.202	.202	.121	.264	.014	.534(*)	.319	.762(**)	.663(**)	.337	1	.592(*)	.261	.534(*)	.626(*)
	Sig. (2-tailed)	.530	.471	.471	.669	.341	.959	.040	.247	.001	.007	.219	.	.020	.348	.040	.012
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 58	Pearson Correlation	.000	.395	.395	.094	.173	-.056	.060	.156	.508(*)	.282	.182	.592(*)	1	.511	.418	.541(*)
	Sig. (2-tailed)	1.000	.145	.145	.738	.539	.842	.832	.579	.019	.308	.516	.020	.	.052	.121	.037
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
butir 59	Pearson Correlation	.423	.254	.427	.483	.635(*)	.439	.122	.128	.489	.092	.345	.261	.511	1	.305	.646(**)
	Sig. (2-tailed)	.116	.361	.112	.068	.011	.102	.664	.650	.065	.743	.208	.348	.052	.	.268	.009
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Butir 60	Pearson Correlation	.289	.378	.661(**)	.395	.000	.189	.100	.522(*)	.700(**)	.472	.534(*)	.534(*)	.418	.305	1	.668(**)
	Sig. (2-tailed)	.297	.165	.007	.145	1.000	.500	.723	.046	.004	.075	.040	.040	.121	.268	.	.006
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
TOTAL	Pearson Correlation	.625(*)	.686(**)	.786(**)	.681(**)	.569(*)	.535(*)	.536(*)	.625(*)	.827(**)	.610(*)	.735(**)	.626(*)	.541(*)	.646(**)	.668(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.013	.005	.001	.005	.027	.040	.039	.013	.000	.016	.002	.012	.037	.009	.006	.
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

RELIABILITAS INSTRUMEN

1. Variabel Kinerja Pegawai

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	15

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Butir 1	3.07	.884	15
Butir 2	3.13	.640	15
Butir 3	3.00	.655	15
Butir 4	2.93	.594	15
Butir 5	2.87	.516	15
Butir 6	3.00	.756	15
Butir 7	2.93	.458	15
Butir 8	3.47	.516	15
Butir 9	3.20	.561	15
Butir 10	3.40	.507	15
Butir 11	3.00	.655	15
Butir 12	3.00	.378	15
Butir 13	3.13	.516	15
Butir 14	3.00	.756	15
Butir 15	3.07	.594	15

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir 1	43.13	29.695	.502	.901
Butir 2	43.07	29.638	.756	.888
Butir 3	43.20	30.743	.571	.895
Butir 4	43.27	31.352	.543	.896
Butir 5	43.33	31.667	.582	.895
Butir 6	43.20	30.171	.550	.897
Butir 7	43.27	32.210	.557	.896
Butir 8	42.73	31.638	.587	.895
Butir 9	43.00	31.286	.592	.894
Butir 10	42.80	32.457	.450	.899
Butir 11	43.20	30.743	.571	.895
Butir 12	43.20	32.743	.561	.897
Butir 13	43.07	31.495	.613	.894
Butir 14	43.20	28.314	.799	.885
Butir 15	43.13	30.552	.672	.891

2. Variabel Model Kepemimpinan Situasional

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.717	15

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Butir 16	2.67	.900	15
Butir 17	2.47	1.125	15
Butir 18	2.53	.990	15
Butir 19	2.47	.834	15
Butir 20	2.60	.828	15
Butir 21	2.53	1.246	15
Butir 22	2.87	1.125	15
Butir 23	2.73	1.100	15
Butir 24	2.67	1.175	15
Butir 25	2.67	1.113	15
Butir 26	2.47	.990	15
Butir 27	2.60	1.183	15
Butir 28	2.87	.990	15
Butir 29	2.73	1.280	15
Butir 30	2.80	1.082	15

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir 16	37.00	60.000	-.625	.782
Butir 17	37.20	63.457	-.704	.806
Butir 18	37.13	60.695	-.621	.788
Butir 19	37.20	59.886	-.658	.779
Butir 20	37.07	59.352	-.623	.776
Butir 21	37.13	37.124	.884	.621
Butir 22	36.80	39.029	.839	.636
Butir 23	36.93	40.638	.731	.652
Butir 24	37.00	39.000	.798	.639
Butir 25	37.00	39.714	.795	.643
Butir 26	37.20	40.600	.833	.645
Butir 27	37.07	38.495	.831	.633
Butir 28	36.80	40.600	.833	.645
Butir 29	36.93	36.495	.903	.616
Butir 30	36.87	39.410	.847	.637

3. Variabel Motivasi Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.874	15

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Butir 31	3.40	.507	15
Butir 32	3.33	.488	15
Butir 33	3.33	.488	15
Butir 34	2.00	.756	15
Butir 35	3.20	.561	15
Butir 36	3.20	.561	15
Butir 37	3.33	.488	15
Butir 38	3.00	.378	15
Butir 39	3.33	.488	15
Butir 40	3.33	.488	15
Butir 41	2.60	.507	15
Butir 42	3.27	.458	15
Butir 43	3.27	.458	15
Butir 44	2.93	.594	15
Butir 45	3.40	.507	15

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir 31	43.53	19.552	.503	.867
Butir 32	43.60	19.686	.495	.867
Butir 33	43.60	19.686	.495	.867
Butir 34	44.93	17.495	.633	.861
Butir 35	43.73	18.638	.643	.860
Butir 36	43.73	19.638	.426	.871
Butir 37	43.60	19.686	.495	.867
Butir 38	43.93	20.352	.461	.869
Butir 39	43.60	19.543	.530	.865
Butir 40	43.60	19.686	.495	.867
Butir 41	44.33	19.238	.578	.863
Butir 42	43.67	19.810	.503	.867
Butir 43	43.67	19.524	.577	.864
Butir 44	44.00	19.143	.495	.867
Butir 45	43.53	19.267	.571	.863

4. Variabel Persepsi Tentang Lingkungan Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	15

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Butir 46	3.60	.507	15
Butir 47	3.53	.516	15
Butir 48	3.53	.516	15
Butir 49	1.67	.617	15
Butir 50	3.40	.507	15
Butir 51	3.47	.516	15
Butir 52	3.33	.488	15
Butir 53	3.20	.561	15
Butir 54	3.33	.488	15
Butir 55	3.47	.516	15
Butir 56	2.53	.640	15
Butir 57	3.13	.640	15
Butir 58	2.33	.816	15
butir 59	2.07	.799	15
Butir 60	3.33	.488	15

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir 46	42.33	27.524	.564	.887
Butir 47	42.40	27.114	.632	.884
Butir 48	42.40	26.543	.746	.880
Butir 49	44.27	26.495	.615	.885
Butir 50	42.53	27.838	.502	.889
Butir 51	42.47	27.981	.464	.890
Butir 52	42.60	28.114	.469	.890
Butir 53	42.73	27.210	.557	.887
Butir 54	42.60	26.543	.796	.879
Butir 55	42.47	27.552	.546	.887
Butir 56	43.40	25.971	.675	.882
Butir 57	42.80	26.743	.548	.887
Butir 58	43.60	26.543	.425	.896
butir 59	43.87	25.695	.549	.889
Butir 60	42.60	27.400	.615	.885

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

SURAT IJIN PENELITIAN

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
Universitas Terbuka
Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) Pontianak

Alamat : Jalan Karya Bhakti II
Pontianak - 78121
Telp : 0561-736107,730291,760791
Fax : 0561-736107
Email : ut-pontianak@upbjj.ut.ac.id

Nomor : 0279/H31.43/AK/2009
Lampiran : –
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian TAPM /Tesis

Yth : Kepala Dinas Pendidikan
Kab. Sintang

Yang bertanda tangan di bawah ini, menerangkan bahwa :

No	Nama	Nim	Kode Mata Kuliah
1	MAMAN KUSMANA	014942503	MAPU 5400 (Tugas Akhir Program Magister)

Bermaksud akan melaksanakan penelitian TAPM / Tesis, di institusi yang Bapak/Ibu pimpin.

Atas kerja sama dan bantuannya, kami mengucapkan terima kasih.

Pontianak, 28 Maret 2009
An. Kepala UPBJJ-UT Pontianak
Kasubbag Tata Usaha

RAMAYANTI, S.IP.
NIP. 131 790 876.

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 9

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

PEMERINTAH KABUPATEN SINTANG
DINAS PENDIDIKAN
Jalan Dr. Wahidin Sudirohusodo Telp (0565) 21605, 21606
SINTANG

IJIN PENELITIAN
NOMOR : 892 /552/ KP-TU

Berdasarkan Surat Kepala UPBJJ-UT Pontianak tanggal 28 Maret 2009 tentang permohonan ijin penelitian TAPM/Tesis , Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dengan ini memberikan ijin kepada :

N a m a	: Maman Kusmana
NIM	: 014942503
Program	: Magister Administrasi Publik
Perguruan Tinggi	: Universitas terbuka

Untuk melaksanakan penelitian di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang mulai tanggal 18 Mei 2009 sampai dengan selesai .

Demikian Keterangan Ijin Penelitian ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sintang, 18 Mei 2009
Kepala Dinas Pendidikan
Kabupaten Sintang

Drs. H. Senen Maryono, M.Si
Pembina Utama Muda
NIP. 19580406 197803 1 008

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 9

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BIODATA MAHASISWA

Nama	: Maman Kusmana
N I M	: 014942503
Tempat dan Tanggal lahir	: Cimahi, 19 Agustus 1971
Registrasi Pertama	: 2007.2
Riwayat Pendidikan	: 1. SD Negeri Baros 1 Cimahi - Jawa Barat (1984)
	2. SMP Negeri 2 Cimahi - Jawa Barat (1987)
	3. SMA Negeri 4 Bandung – Jawa Barat (1990)
	4. S-1 (Fakultas Pertanian) UNTAN (1997)
Tempat Bekerja	: UPTD SKB Kabupaten Sintang (1998 – 2010)
Alamat Tetap	: Komplek Cipta Mandiri II no. J. 28
	Jalan M.T. Haryono km. 5 Sintang – Kalbar
Telp/HP	: 081345337557

Sintang, Juni 2010

Maman Kusmana

NIM. 014942503

LAMPIRAN 10

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka