

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN TINGKAT PENDIDIKAN  
TERHADAP KINERJA KEPALA DESA  
(STUDI KASUS DI KECAMATAN MERAWANG KABUPATEN BANGKA)**



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

**Disusun Oleh :**

**DIENA KURNIATY**

**NIM. 015539126**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2011**

**ABSTRACT****The Influence of Leadership and Educational Level  
to Work Performance of Village Head  
(Case Study at Merawang District)****Diena Kurniaty****Universitas Terbuka****Key words : leadership, education level, village head work performance**

This study aims to examine the influence of leadership and education level to work performance of village head at Merawang District. The independent variables in this study are leadership and educational level, while the dependent variable is work performance of village head. The sample of this study are 60 respondents determined by purposive sampling technique. Data are collated on perceptions of leadership, education level and work performance village head.

The data are analyzed using correlation technique and regression analysis. To determine the influence of independent variables influence to variable dependent, the t test is used. While to detect the influence of independent variables simultaneous to the dependent variable is used f test.

The result of the study shows that using the level of significance of  $p=0,05$ , leadership has partial influence to performance. While educational level does not have significant influence in performance. When both leadership and education level are analyzed simultaneously, the result shows that these variables have a low correlation but significant influence on the village head's performance in Merawang District.

**ABSTRAK****Pengaruh Kepemimpinan dan Tingkat Pendidikan  
terhadap Kinerja Kepala Desa  
(Studi Kasus di Kecamatan Merawang Kabupaten Bangka)****Diena Kurniaty****Universitas Terbuka****kata kunci : kepemimpinan, tingkat pendidikan, kinerja kepala desa**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh kepemimpinan dan tingkat pendidikan terhadap kinerja kepala desa di Kecamatan Merawang. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan dan tingkat pendidikan, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja kepala desa. Penelitian ini merupakan penelitian survei. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 60 responden yang bekerja sebagai perangkat desa yang ditentukan dengan menggunakan teknik sampling untuk tujuan tertentu (*purposive sampling*). Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah nilai persepsi perangkat desa terhadap kepemimpinan, tingkat pendidikan dan kinerja Kepala Desa.

Data dianalisis menggunakan teknik korelasi dan regresi. Untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial, digunakan uji t. Sedangkan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara serentak, digunakan uji F.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan tingkat signifikan  $p=0,05$  secara parsial variable kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja kepala desa, akan tetapi untuk variabel tingkat pendidikan tidak berpengaruh terhadap kinerja kepala desa di kecamatan Merawang Kabupaten Bangka. Namun secara simultan kedua variable tersebut berpengaruh terhadap kinerja kepala desa di wilayah kecamatan Merawang.

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Kepala Desa (Studi kasus di Kecamatan Merawang Kabupaten Bangka) 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.

Jakarta, Januari 2012  
Yang Menyatakan  
  
METERAN  
TEMPEL  
PALEMBANG  
TGL. 20  
720C6AAF514754528  
6000 (DJP)  
NIM. 015539126

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Diena Kurniaty  
NIM : 015539126  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan dan Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Kepala Desa (Studi kasus di Kecamatan Merawang, Kabupaten Bangka)

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Senin, 19 Desember 2011  
W a k t u : 12.45 s.d 14.45 WIB

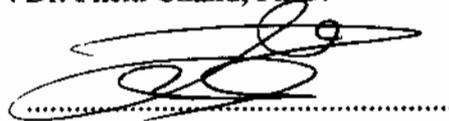
Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

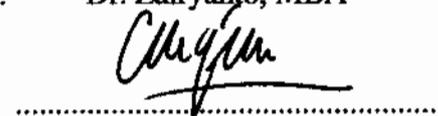
Ketua Komisi Penguji : Dr. Maman Rumanta, M.Si



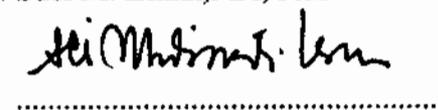
Penguji Ahli : Dr. Pheni Chalid, Ph.D.



Pembimbing I : Dr. Zairyanto, MBA



Pembimbing II : Suci M. Isman, MA, Ph.D



### LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan dan Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Kepala Desa (Studi Kasus di Kecamatan Merawang Kabupaten Bangka)

Penyusun TAPM : Diena Kurniaty

NIM : 015539126

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal :

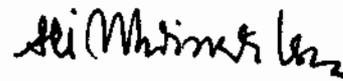
Menyetujui :

Pembimbing I,



Dr. Zairyanto, MBA

Pembimbing II,



Suci Madiarti Isman, MA, Ph.D  
NIP.19631002 198703 2 001

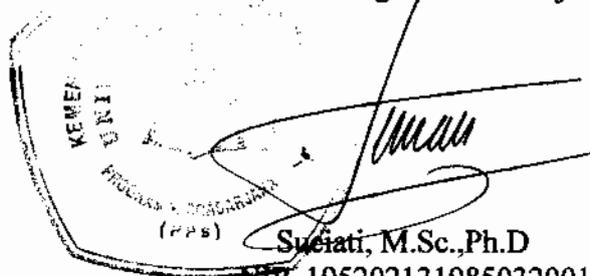
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu / Program  
Magister Administrasi Publik



Dra. Susanti, M.Si  
NIP. 19671214 199303 2 002

Direktur Program Pascasarjana,



Suciati, M.Sc., Ph.D  
NIP. 195202131985032001

## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak .....	i
Lembar Pernyataan .....	iii
Lembar Persetujuan .....	iv
Lembar Pengesahan .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	viii
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Tabel .....	xii
 <b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	10
D. Tempat dan Batasan Penelitian .....	11
E. Sistematika Penulisan .....	11
 <b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Kepemimpinan .....	13
1. Pengertian Kepemimpinan .....	13
2. Ciri-ciri Kepemimpinan .....	22
3. Gaya Kepemimpinan .....	28
4. Pengukuran Gaya Kepemimpinan .....	28
B. Pendidikan .....	32
1. Pengertian Pendidikan .....	32
2. Indikator Pendidikan .....	42

C. Kinerja .....	43
1. Pengertian Kinerja .....	43
2. Tolok Ukur Kinerja .....	45
3. Penilaian Kinerja .....	46
4. Aspek-Aspek Pengukuran Kinerja .....	52
D. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja .....	56
E. Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja .....	58
F. Penelitian terdahulu .....	60
G. Kerangka Pikir Penelitian .....	65
H. Hipotesis .....	66

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

A. Desain Penelitian .....	67
B. Definisi Operasional Variabel .....	69
C. Populasi dan Sampel .....	72
1. Populasi .....	72
2. Sampel .....	73
D. Teknik dan Alat Pengumpulan Data .....	74
1. Teknik Pengumpulan Data .....	74
2. Alat Pengumpulan Data .....	76
E. Instrumen Penelitian dan Uji Instrumenn .....	77
1. Instrumen Peneliatian .....	77
2. Uji Instrumen .....	79
a. Uji Validitas .....	79
b. Uji Reliabilitas .....	80
3. Transformasi data ordinal menjadi data Interval	81
F. Teknik Analisis Data .....	82
1. Regresi Linier .....	83
2. Analisis Determinasi .....	84

3.	Rancangan Uji Hipotesis .....	84
4.	Uji t .....	88
5.	Uji F .....	87

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A.	Deskripsi Data Hasil Penelitian .....	88
1.	Deskripsi Lokasi Penelitian .....	88
a.	Kondisi Geografis .....	88
b.	...Kondisi Demografi .....	90
2.	Deskripsi Hasil Penelitian .....	92
B.	Pengujian Hipotesis .....	110
1.	Uji Normalitas Data .....	110
2.	Hasil Pengujian Hipotesis.....	111
C.	Pembahasan Hasil dan Keterbatasan Penelitian .....	118
1.	Pembahasan Hasil Penelitian .....	118
2.	Keterbatasan Penelitian .....	121

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A.	Kesimpulan .....	123
B.	Saran .....	126

Daftar Pustaka

Lampiran

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 1.1 Bagan Organisasi Pemerintah Desa Menurut UU No. 20 Tahun 1999 .....	5
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....	66
Gambar 3.1 Keterkaitan Antar Variabel .....	68
Gambar 4.1 Persentase Kriteria Interpretasi Skor .....	93
Gambar 4.2 Persentase Kriteria Interpretasi Skor .....	117

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Daftar Nama desa-desa di kecamatan merawang yang belum Mengumpulkan SPJ Tahun 2010 .....	8
Tabel 2.1	Gaya Kepemimpinan Menurut Fiedler .....	28
Tabel 2.2	Perbedaan antara Pendidikan Formal, Nonformal dan Informal ....	37
Tabel 3.1	Kisi-kisi Operasional Instrumen Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	70
Tabel 3.2	Kisi-kisi Operasional Instrumen Variabel Tk. Pendidikan ( $X_2$ ) .....	70
Tabel 3.3	Kisi-kisi Operasional Instrumen Variabel Kinerja ( $Y$ ) .....	71
Tabel 3.4	Jumlah Komposisi Perangkat Desa di Kecamatan Merawang tahun 2010 .....	73
Tabel 4.1	Jarak desa/kelurahan ke Ibukota Kecamatan di kecamatan Merawang tahun 2008 .....	89
Tabel 4.2	Jumlah Penduduk Menurut Jenis Kelamin Per Kelurahan/desa Di kecamatan Merawang tahun 2008 .....	90
Tabel 4.3	Luas Wilayah Desa Di Kecamatan Merawang .....	91
Tabel 4.4	Jenis Mata Pencaharian Penduduk di Wilayah Kecamatan Merawang .....	91
Tabel 4.5	Profil Responden .....	92
Tabel 4.6	Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kepemimpinan .....	95
Tabel 4.7	Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Hubungan Pemimpin	

	Dengan Bawahan .....	96
Tabel 4.8	Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Struktur Tugas .....	97
Tabel 4.9	Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Kewibawaan Kedudukan Pemimpin .....	97
Tabel 4.10	Rekapitulasi Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kepemimpinan .....	98
Tabel 4.11	Pendidikan Kepala Desa .....	99
Tabel 4.12	Tahun Lulus Pendidikan Kepala Desa .....	99
Tabel 4.13	Frekuensi Mengikuti Pelatihan Kepala Desa .....	100
Tabel 4.14	Pengalaman Berorganisasi Kepala Desa .....	101
Tabel 4.15	Lama Memimpin Organisasi .....	101
Tabel 4.16	Frekuensi Mengikuti Seminar .....	102
Tabel 4.17	Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kinerja Kepala Desa	103
Tabel 4.18	Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Kemampuan Bekerjasama .....	104
Tabel 4.19	Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Kualiltas Pekerjaan ..	104
Tabel 4.20	Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Kemampuan Teknis	105
Tabel 4.21	Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Inisiatif .....	106
Tabel 4.22	Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Semangat .....	107

Tabel 4.23	Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Daya Tahan .....	107
Tabel 4.24	Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Kuantitas Pekerjaan	108
Tabel 4.25	Rekapitulasi Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kinerja Kepala Desa .....	109
Tabel 4.26	Hasil Uji Normalitas One Sample Kolmogorov-Smirnov Test .....	110
Tabel 4.27	Rekapitulasi Koefisien Korelasi .....	111
Tabel 4.28	Rekapitulasi Koefisien Regresi .....	111

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. LATAR BELAKANG MASALAH**

Sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia menurut Undang-Undang Dasar 1945 telah memberikan kekuasaan kepada Daerah untuk menyelenggarakan Otonomi Daerah. Sejalan dengan itu perlu pengaturan hubungan yang serasi antara pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah yang dapat menjamin perkembangan dan pengembangan Otonomi Daerah. Penyelenggaraan pemerintahan desa merupakan subsistem dari sistem penyelenggaraan pemerintahan, sehingga desa memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya.

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Desa merupakan pengganti Undang-Undang nomor 5 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah dan Undang-Undang Nomor 5 tahun 1979 tentang Pemerintahan Desa mengatur pula tentang desa. Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 menegaskan bahwa desa tidak lagi merupakan wilayah administratif, bahkan tidak lagi menjadi bawahan atau unsur pelaksanaan daerah, tetapi menjadi daerah yang istimewa dan bersifat mandiri yang berada dalam wilayah kabupaten sehingga setiap warga desa berhak bicara atas kepentingan sendiri sesuai kondisi sosial budaya yang hidup di lingkungan masyarakat.

Desa merupakan organisasi pemerintahan terendah dalam ketatanegaraan di Indonesia yang memiliki ciri-ciri dan sifat asal usul yang unik dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Keunikan masyarakat desa yang pada umumnya hidup dari lapangan pertanian, mempunyai ikatan sosial, adat istiadat, dan tradisi yang masih kuat, walaupun dengan tingkat pendidikan yang relatif rendah, merupakan potensi yang dapat dikembangkan untuk kemandirian suatu masyarakat.

Tujuan nasional yang termaktub dalam Undang-Undang Dasar 1945, dapat diwujudkan oleh Pemerintah dengan mencanangkan pelaksanaan pembangunan yang tersebar di seluruh pelosok Negara melalui tahapan-tahapan tertentu yang ditetapkan setiap lima tahun sekali. Untuk itu Pemerintah perlu didukung oleh aparatur pelaksana yang mampu, dan dapat menjalin hubungan yang serasi antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah serta dengan pemerintah bawahannya sampai pada unit pemerintahan terendah, yaitu pemerintah desa.

Desa merupakan organisasi pemerintahan yang terendah, setiap program pemerintah dari tingkat Pusat sampai Kabupaten, berakhir di desa. Selain itu, dengan wewenang dan hak-hak yang dimiliki, sangatlah memungkinkan bagi desa untuk membuat peraturan sendiri dalam mengatur hubungan antar warga dalam upaya terwujudnya partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa.

Desa selain memiliki pemerintahan sendiri, juga memiliki Badan Perwakilan Desa sebagai pelaksana fungsi legislatif di desa. Dalam penyusunan berbagai program pembangunan di desa sangat dimungkinkan adanya partisipasi masyarakat karena proses penyusunan dan penetapan. Pelaksanaan dan evaluasi berbagai program dapat dilaksanakan oleh masyarakat dibawah kepemimpinan Kepala Desa dengan mendapat pengawasan dari lembaga Badan Perwakilan Desa.

Pemerintahan desa memiliki peranan signifikan dalam pengelolaan proses sosial di dalam masyarakat. Tugas utama yang harus diemban pemerintahan desa adalah bagaimana menciptakan kehidupan demokratis, memberikan pelayanan sosial yang baik sehingga dapat membawa warganya pada kehidupan yang sejahtera, rasa tenang dan berkeadilan. Guna mewujudkan tugas tersebut, pemerintah desa dituntut untuk melakukan perubahan yang radikal, apakah dari segi kepemimpinan, kinerja birokrasi yang berorientasi pada pelayanan yang berkualitas dan bermakna sehingga kinerja pemerintahan desa benar-benar makin mengarah pada praktek *good governance*, bukan *bad governance*.

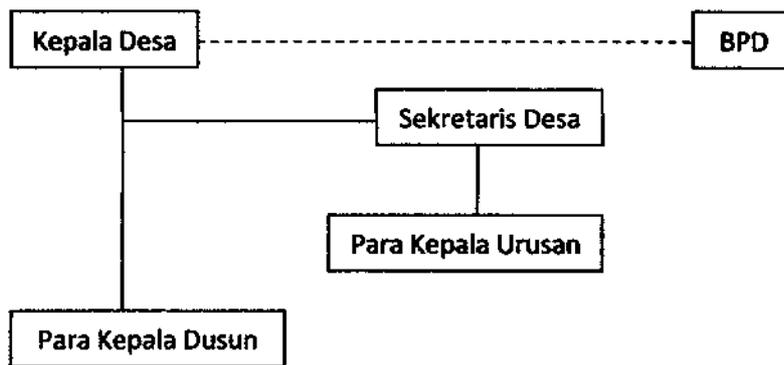
Dilihat dari sistem pemerintahan Indonesia, desa merupakan ujung tombak dari pemerintahan daerah yang langsung berhadapan dengan masyarakat luas. Citra birokrasi pemerintahan secara keseluruhan akan banyak ditentukan oleh kinerja organisasi tersebut. Desa sebagai instansi pelayanan publik dituntut untuk senantiasa memperbaiki melakukan reformasi serta mengantisipasi perkembangan masyarakat yang terjadi.

Citra, kerja dan kinerja instansi pemerintah dapat ditingkatkan menuju kearah profesionalisme dan menunjang terciptanya pemerintahan yang baik (*good governance*), diperlukan adanya penyatuan arah dan pandangan bagi segenap jajaran pegawai Pemerintah yang dapat dipergunakan sebagai pedoman atau acuan dalam melaksanakan tugas baik manajerial maupun operasional diseluruh bidang tugas dan unit organisasi Instansi Pemerintah secara terpadu. Keputusan Menteri dalam Negeri Nomor 64 Tahun 1999, tentang Pedoman Umum Pengaturan Mengenai Desa, disebutkan dalam pasal 8 ayat 2 bahwa yang termasuk perangkat desa adalah :

- a. Unsur staf, yaitu unsur pelayanan seperti, Sekretaris Desa dan atau Tata Usaha;
- b. Unsur pelaksana, yaitu unsur pelaksana teknis lapangan seperti Urusan Pamong Tani Desa dan Urusan Keamanan;
- c. Unsur wilayah, yaitu unsur pembantu kepala desa di wilayah bagian desa seperti Kepala Dusun.

Jumlah dan sebutan perangkat desa tersebut disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi sosial budaya masyarakat setempat.

Struktur organisasi pemerintahan desa menurut aturan UU No. 20 tahun 1999, terlihat dalam Gambar 1.1.



Sumber : AAGN Ari Dwipayana, et.al (2003)

Gambar 1.1 Bagan Organisasi Pemerintahan Desa

Di Kabupaten Bangka, keberadaan perangkat desa saat ini diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Bangka Nomor 5 Tahun 2007, tentang susunan organisasi dan tata kerja pemerintah desa. Usaha untuk mencapai pemerintahan yang baik melahirkan peraturan yang mengatur tentang pelaksanaan pemerintahan di desa. Salah satunya adalah Peraturan Daerah Kabupaten Bangka Nomor 1 s/d 12 Tahun 2007 tentang Desa.

Perda Nomor 5 Tahun 2007 tentang Susunan dan Tata Kerja Pemerintahan Desa, pada Pasal 4 dan Pasal 5 menyatakan bahwa tugas dan kewajiban yang paling utama untuk Kepala Desa adalah memimpin penyelenggaraan Pemerintahan Desa. Bila ini dapat terlaksana dengan baik, maka tugas dan kewajiban yang lainnya baik itu Bidang Sosial Kemasyarakatan, Bidang Ekonomi, Bidang Politik dan Keamanan, maupun Bidang Hukum sudah dapat terlaksana dengan baik pula. Untuk dapat memimpin penyelenggaraan Pemerintahan dengan baik, maka Kepala Desa dituntut untuk menguasai bidang ilmu pemerintahan. Penguasaan ilmu pemerintahan dan pengelolaan keuangan sangat perlu

dimiliki oleh seorang Kepala Desa karena anggaran yang ada dalam pemerintahan diperuntukan bagi masyarakat desa tidak sedikit, jumlahnya bisa mencapai ratusan juta rupiah. Banyak keuntungan bilamana mempunyai seorang kepala daerah atau pemimpin yang mumpuni atau menguasai ilmu pemerintahan dan pengelolaan keuangan daerah. Misalkan saja dari segi keuangan, besar kemungkinan kalau menguasai, nantinya bisa mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan keuangan yang dilakukan oleh anak buah. Sedangkan dari segi pemerintahan pemimpin dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh desa dengan mempertimbangkan serta mengambil keputusan / kebijakan yang tepat.

Prinsip-prinsip yang harus diterapkan dalam menjalankan tugas dan fungsi perangkat desa, antara lain :

1. Harus disiplin, dan bekerja berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Mau dan mampu memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan baik.
3. Berkelakuan baik, jujur, adil, cerdas dan berwibawa.

Dilapangan ternyata masih ada perangkat desa yang belum dibekali dengan kemampuan memimpin maupun tingkat pendidikan yang memadai. Hal ini juga dapat dilihat dari kondisi riil yang ada, manakala Kepala Desa tidak menggerakkan/mengarahkan aparat desa untuk menjalankan tugas, maka mereka tidak bekerja dengan dalih tidak ada atau menunggu instruksi dari Kepala Desa. Akan tetapi ada pula sebagian Kepala Desa yang pasif, jadi semua tugas-tugas yang menyangkut

administrasi dan pemerintahan desa diurus oleh Sekretaris Desa atau Kepala Urusan yang ada di desa itu. Pengalaman yang penulis alami di lapangan adalah sulit untuk bertemu dengan perangkat desa dalam rangka monitoring dan kegiatan lain secara mendadak karena pegawai tidak berada di kantor pada jam kerja. Berdasarkan pengamatan terhadap beberapa faktor yang telah dikemukakan, maka faktor kepemimpinan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja yang akan dicapai.

Lokasi penelitian ini adalah desa-desa yang berada di wilayah Kecamatan Merawang karena salah satu desa di Kecamatan Merawang yaitu Desa Pagarawan adalah juara I Lomba Desa Tingkat Kabupaten Bangka dan Juara I Lomba Desa Tingkat Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Latar belakang pemilihan kecamatan dimana terdapat desa yang berprestasi diharapkan dapat dilihat apakah kinerja Kepala Desa dipengaruhi oleh kepemimpinan dan tingkat pendidikan Kepala Desa.

Kemudian dari pengamatan yang dilakukan terlihat adanya permasalahan administrasi, yaitu lambatnya penyampaian laporan Pertanggung Jawaban Keuangan dan proses penyusunan APBDes (terlihat dalam Tabel 1.1) serta pegawai yang kurang taat administrasi termasuk pencatatan kehadiran. Ketidaksiplinan dalam pencatatan ini menyebabkan tidak dapat diperoleh data tentang kehadiran pegawai. Namun hal ini merupakan indikasi dari rendahnya kinerja aparat desa.

**Tabel 1.1**  
**Daftar Nama Desa-Desa Di Kecamatan Merawang**  
**Yang Belum Mengumpulkan SPJ Tahun 2010**

NO	NAMA DESA	KET
1	Merawang	Sudah mengumpulkan SPJ
2	Dwi Makmur	Belum mengumpulkan SPJ
3	Riding Panjang	Sudah mengumpulkan SPJ
4	Air Anyir	Belum mengumpulkan SPJ
5	Baturusa	Belum mengumpulkan SPJ
6	Pagarawan	Sudah mengumpulkan SPJ
7	Balun Ijuk	Belum mengumpulkan SPJ
8	Jada Bahrin	Belum mengumpulkan SPJ
9	Jurung	Sudah mengumpulkan SPJ
10	Kimak	Belum mengumpulkan SPJ

Sumber: Kantor Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kab. Bangka tahun 2010

Selama ini di lapangan masih ditemukan beberapa Kepala Desa yang tidak mempunyai arah/visi dan misi yang akan dicapai selama masa jabatannya padahal sebagai pemimpin di tingkat Desa, mereka seharusnya memberikan arah pembangunan bagi Desa yang ia pimpin melalui visi dan misi yang dicanangkannya. Dilihat dari contoh tersebut dapat disimpulkan bahwa para Kepala Desa masih ada yang belum siap sebagai pemimpin sehingga pada akhirnya mempengaruhi terhadap kinerjanya dalam memimpin Desa.

Lebih lanjut, jika kita dilihat dari proses penyampaian SPJ (lihat Tabel 1.1) maka dari 10 (sepuluh) Desa yang ada di Kecamatan Merawang, 6 (enam) Desa diantaranya yang terlambat adalah Desa yang dipimpin oleh Kepala Desa hanya dengan tingkat pendidikan SMA/ sederajat dan SMP/ sederajat. Oleh sebab itu, berdasarkan fakta tersebut, variabel tingkat pendidikan ini dapat kita asumsikan ikut mempengaruhi tingkat kinerja Kepala Desa.

Peranan seorang pemimpin penting untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan termasuk organisasi pemerintahan desa di Kecamatan Merawang terutama berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya kinerja perangkat desa. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Ditinjau secara luas, memang banyak variabel yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja Kepala Desa. Namun, berdasarkan beberapa fakta yang telah disajikan di atas, penulis melihat bahwa ada 2 (dua) faktor yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja Kepala Desa di Kecamatan Merawang, yaitu faktor kepemimpinan dan tingkat pendidikan. Oleh karena itu, dirasa perlu menganalisis lebih mendalam mengenai pengaruh kepemimpinan dan tingkat pendidikan terhadap kinerja Kepala Desa di Kecamatan Merawang Kabupaten Bangka.

## **B. PERUMUSAN MASALAH**

Berangkat dari latar belakang dan permasalahan diatas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan Kepala Desa terhadap kinerja Kepala Desa yang ada di Kecamatan Merawang?
2. Bagaimana pengaruh pendidikan Kepala Desa terhadap kinerja Kepala Desa yang ada di kecamatan Merawang

3. Apakah ada korelasi antara kepemimpinan dan tingkat pendidikan yang bersama-sama mempengaruhi kinerja Kepala Desa di Kecamatan Merawang?

## C. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

### 1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan masalah tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk :

- a. Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Kepala Desa di Kecamatan Merawang.
- b. Mengetahui pengaruh tingkat pendidikan terhadap kinerja Kepala Desa di Kecamatan Merawang.
- c. Mengetahui pengaruh antara kepemimpinan dan tingkat pendidikan terhadap kinerja Kepala Desa di Kecamatan Merawang.

### 2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan kepada pihak-pihak terkait, seperti Desa, Institusi pendidikan dan mahasiswa selaku peneliti. Bagi Desa, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas pegawai, sehingga Desa dapat meningkatkan pelayanannya terhadap masyarakat. Bagi pihak akademisi diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti yang ingin mengkaji permasalahan Kepemimpinan dan

Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai secara lebih mendalam. Bagi peneliti sendiri, penelitian ini dapat berguna sebagai sarana belajar untuk memahami permasalahan yang menjadi topik kajian.

#### **D. TEMPAT DAN BATASAN PENELITIAN**

Penelitian dilaksanakan di desa-desa yang berada di wilayah Kecamatan Merawang Kabupaten Bangka. Penelitian ini hanya akan membahas pengaruh kepemimpinan dan tingkat pendidikan terhadap kinerja Kepala Desa saja.

#### **E. SISTEMATIKA PENULISAN**

Pembahasan dalam tulisan ini akan dijabarkan dalam lima Bab.

Bab Pendahuluan berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab Tinjauan Pustaka memuat teori-teori yang relevan dengan penelitian yang dilakukan, tinjauan terhadap penelitian terkait yang pernah dilakukan sebelumnya dan hipotesis.

Bab Metodologi Penelitian berisi tentang kerangka pemikiran, populasi, sampel, metode pengambilan sampel data dan sumber data, metode pengumpulan data, instrumen pengumpulan data, variable-variabel penelitian, definisi operasional variabel, model dan metode analisis data.

Bab Analisis Data dan Pembahasan berisi tentang gambaran umum subyek penelitian, hasil analisis data dan pembahasan.

Bab Penutup berisi simpulan dan serangkaian pembahasan skripsi, keterbatasan/kendala-kendala dalam penelitian serta saran-saranyang diperlukan untuk disampaikan baik itu subyek penelitian maupun bagi penelitian sebelumnya.

Universitas Terbuka

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kepemimpinan**

##### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Suradinata (1997 : 11), pengertian pemimpin dan kepemimpinan dibedakan, bahwa pemimpin itu adalah yang memimpin kelompok dua orang atau lebih, baik organisasi maupun keluarga. Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Rivai (2008:14) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan merupakan sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita. Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan mode (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi

imbangan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi. Pimpinan biasanya diartikan sebagai orang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan, membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan dari bawahan hingga dapat menggerakkan mereka kearah pencapaian tujuan organisasi.

*Leadership* atau kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisasikan dalam usaha menentukan tujuan dan mencapainya. Efektivitas kepemimpinan dari para pimpinan yang bersangkutan merupakan suatu hal yang sangat didambakan oleh semua pihak yang berkepentingan dalam keberhasilan organisasi tersebut.

Siagian (1994:9) mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang pada akhirnya dinilai dengan menggunakan kemampuan mengambil keputusan sebagai kriteria utamanya. Dalam hal ini yang dimaksud dengan kemampuan mengambil keputusan yang dilihat bukan dengan jumlah keputusan yang diambil. Yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan adalah jumlah keputusan yang diambil yang bersifat praktis, realistik, dan dapat dilaksanakan serta memperlancar usaha pencapaian tujuan.

Rivai (2008:19) juga menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Ada 3 (tiga) implikasi penting yang terkandung dalam hal ini, yaitu.

1. Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik bawahan maupun pengikut.
2. Kepemimpinan juga melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya.
3. Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Pada dasarnya kegiatan manusia secara bersama-sama membutuhkan pemimpin. Keberhasilan dan kegagalan sebuah organisasi dalam menjalankan misinya sangat tergantung kepada tanggung-jawab dari seorang pemimpin. Untuk itu kepemimpinan dapat diartikan sebagai sebuah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai suatu tujuan organisasi, Terry (dalam Thoha, 2001:227). Lebih lanjut Thoha (1993:2) mengemukakan bahwa seorang pemimpin apapun wujudnya, dimanapun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggung jawabkan kepemimpinannya.

Didalam menjelaskan arti kepemimpinan ini Henry (dalam Kartono,1998:33) berpendapat bahwa :

“Pemimpin dalam arti luas ialah seorang yang memimpin, dengan jalan memperkarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Sedangkan dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya, dan eksepsansi/penerimaan secara sukarela oleh pengikutnya.

Menurut Robbins (2002:24) mengatakan ada empat pendekatan terhadap teori kepemimpinan, diantaranya yaitu: Teori Atribusi Kepemimpinan, Teori Kepemimpinan Karismatik, Teori Kepemimpinan Visioner, dan Teori Kepemimpinan Transaksional versus Kepemimpinan Transformasional. Menurut teori atribusi kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat seorang bagi individu-individu lain. Sedangkan didalam teori kepemimpinan karismatik dimana para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Selanjutnya dalam teori kepemimpinan visioner dimana pemimpin berkemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang atraktif, terpercaya, realistik tentang masa depan suatu organisasi atau unit organisasi. Dalam kepemimpinan Transaksional dimana pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan aturan tugas, sedangkan dalam pemimpin transformasional dimana pemimpin memberikan

pertimbangan dan ransangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma.

Mengingat besarnya arti kepemimpinan dalam organisasi, maka seorang pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya, pemimpin harus mampu menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya didalam unit organisasi. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Henry Mintzberg bahwa ada tiga peran utama yang dimainkan oleh setiap manajer dimanapun letak hirarkinya, peran tersebut meliputi: Peran Hubungan Antar Pribadi (*Interpersonal Role*), Peran yang Berhubungan dengan Informasi (*Informational Role*), dan Peran Pembuat Keputusan (*Decisional Role*) (Thoah, 2001: 232-240).

Jadi seseorang baru dapat dikatakan pemimpin apabila dapat mempengaruhi orang lain untuk melakukan tindakan-tindakan atau melakukan kegiatan dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu meskipun tidak ada ikatan-ikatan yang formal dalam organisasi.

Salah satu cara untuk menilai suksesnya atau gagalannya pemimpin dalam memimpin antara lain dapat dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas/mutu perilakunya yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugandha (1986:70) sebagai berikut :

“Seorang pemimpin memiliki sifat-sifat unggul sehingga mampu menempatkan diri pada posisinya secara efektif terhadap segala hubungan yang terjadi antara sesama anggota atau antara kelompok. Masalah-masalah yang dihadapi serta kondisi dan situasi organisasi yang dipimpinnya. Oleh karena itu dalam usaha mempengaruhi orang-orang yang dipimpin agar bersedia melaksanakan tugas pekerjaan

dengan sebaik-baiknya. Tidak mustahil apabila tiap-tiap pemimpin mempunyai gaya atau cara tersendiri dalam memimpin atau mendorong bawahannya”.

Menurut Rivai (2008:22) karakteristik pemimpin yang berhasil memiliki sifat dan keterampilan tertentu. Cirinya antara lain dapat beradaptasi dengan situasi, peka terhadap lingkungan social, ambisius serta berorientasi pada hasil, tegas, dapat bekerja sama, meyakinkan, mandiri, mampu mempengaruhi orang lain, enerjik, tekun, percaya diri, tahan stress, dan memikul tanggung jawab. Sedangkan keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin antara lain cerdas, terampil secara konseptual, kreatif, diplomatis, dan taktis, lancar berbahasa, memiliki pengetahuan terhadap tugas kelompok, mampu mengorganisasi, mampu mempengaruhi dan meyakinkan, dan memiliki keterampilan sosial. Lebih lanjut Rivai (2008:23) juga menjelaskan bahwa seorang pemimpin yang berhasil haruslah memiliki bakat-bakat tertentu, antara lain, kekuatan fisik dan susunan syaraf, penghayatan terhadap arah dan tujuan organisasi, mandiri, multiterampil, besar keingintahuannya, humoris adaptatif, waspada (peka, jujur, optimis, berani, gigih), realistis, komunikatif, berjiwa wiraswasta, berani mengambil resiko, intuitif, berpengetahuan luas, memiliki motivasi tinggi, imajinatif, antusiasme, keramahtamahan, integritas, keahlian teknis, kemampuan mengambil keputusan, kecerdasan, keterampilan mengajar, kepribadian serta mampu membina hubungan yang baik dengan siapapun. Sifat-sifat yang diidentifikasi berhubungan erat

dengan kepemimpinan adalah kecerdasan, kemampuan untuk bergaul dengan orang lain, keterampilan teknis dalam bidangnya, kemampuan untuk memotivasi diri dan orang lain, kestabilan emosi dan kontrol pribadi, keterampilan perencanaan dan pengorganisasian, keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan, kemampuan untuk menggerakkan kelompok, kemampuan untuk berbuat secara efektif, efisien dan tegas.

Dalam menjelaskan sifat kepemimpinan, Davis (dalam Thoha, 2001:33) juga menjelaskan empat sifat umum yang dimiliki oleh pemimpin dalam kepemimpinannya yakni :

1. Kecerdasan, yakni tingkat kecerdasan yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan bawahannya
2. Kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial, yakni tingkat emosi yang stabil dan mempunyai perhatian yang luas terhadap aktifitas sosial, mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi
4. Sikap hubungan kemanusiaan, yakni mau mengakui dan menghormati harga diri para pengikutnya dan mau berpihak kepada mereka.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa keberadaan seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk mengkoordinir seluruh aktifitas kelompok suatu organisasi, terlebih organisasi pemerintah desa dalam pengembangan sumber daya manusia yang lebih profesional dalam menjalankan tugasnya.

Kepemimpinan di dalam organisasi tidak lepas dari gaya yang ditunjukkan oleh si pemimpin. Berhasil dan tidaknya sebuah organisasi sangat tergantung dari gaya kepemimpinan seseorang dalam memimpin.

Secara umum gaya dari kepemimpinan dapat digolongkan kedalam dua kategori, yaitu gaya kepemimpinan otokratis dan gaya demokratis. Gaya Kepemimpinan otokratis dipandang sebagai gaya yang berdasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otokritas, sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikutnya dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan (Thoha,2001:49).

Lebih lanjut Thoha (2002) membagi gaya ini menjadi dua yakni gaya yang efektif dan gaya yang tidak efektif. Gaya yang efektif mencakup:

1. Eksekutif, yaitu memberikan perhatian kepada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja, biasanya gaya ini disebut dengan gaya motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, mengenal perbedaan antar individu, dan keinginan mempergunakan kerja tim dalam manajemen.
2. Pencinta pengembangan (*developer*), yakni memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan
3. Otokratis yang baik hati (*Benevolent autocrat*), yakni memberikan perhatian maksimum kepada tugas, dan perhatian minimum terhadap hubungan kerja
4. Birokrat, yakni gaya yang memberikan perhatian yang minimum baik terhadap tugas maupun terhadap hubungan kerja. Pada gaya ini pemimpin sangat tertarik kepada peraturan-peraturan dan menginginkan memeliharanya dan mengontrol situasi secara teliti.

Selanjutnya gaya yang tidak efektif dapat dilihat antara lain :

1. Pencinta kompromi (*Compromiser*), yakni gaya yang memberikan perhatian yang besar terhadap tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi.
2. Missionari, yakni gaya yang memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap perilaku yang tidak sesuai.

3. Otokrat, gaya seperti ini tidak mempunyai kepercayaan kepada orang lain, tidak menyenangkan dan hanya tertarik kepada jenis pekerjaan yang segera selesai
4. Lari dari tugas (*Deserter*), gaya yang sama sekali tidak memberikan perhatian baik kepada tugas maupun pada hubungan kerja, pemimpin seperti ini hanya bersifat pasif.

Gaya pemimpin dalam organisasi, maka tidak lepas dari perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin itu sendiri. Thoha (2001:178) menjelaskan dua hal besar perilaku yang dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya yakni; perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan kedalam komunikasi satu arah, sedangkan perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dirinya dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa keberadaan dari seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk mengkoordinir seluruh aktifitas kelompok organisasi pemerintahan serta mengarahkan pegawai dalam melaksanakan aktifitasnya, sehingga pada akhirnya dapat pula menciptakan dan/atau menghambat profesionalisme dari sumber daya aparatur dalam organisasi itu sendiri. Seperti yang dikatakan oleh Kartono (2002:81) mengatakan bahwa :

“Fungsi kepemimpinan ialah : memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik; memberikan supervisi/pengawasan yang efisien,

dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan”.

Wahjosumidjo (1994:21) mengutip pendapat Dubin bahwa kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dalam membuat keputusan. Jadi dari pendapat Dubin dapat diketahui bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan aktivitas yang dilakukan oleh para pemegang kekuasaan dalam membuat suatu keputusan. Sedangkan menurut George R. Terry (dalam Winardi, 1986:291) mendefinisikan kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bersama-sama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.

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

## **2. Ciri-ciri Kepemimpinan**

Ciri-ciri kepemimpinan menurut Sondang P. Siagian yang dikutip Martoyo (1996:11) mempunyai ciri-ciri sebagai berikut.

a. Pendidikan umum yang luas

Pendidikan umum yang luas bukanlah gelar akademis, pendidikan dalam hal ini diperoleh dari pengalaman dan pelatihan-pelatihan yang diikuti oleh seorang pemimpin. Hal ini penting karena seorang pemimpin yang baik hendaknya merupakan seorang yang generalis. Oleh karena seorang generalis, ia akan mempunyai kemampuan untuk mengembangkan kemampuan manajerial yang dituntut oleh tugasnya dan tidak perlu menjadi seorang spesialis dengan pemilikan kemampuan teknis yang mendalam.

b. Kemampuan berkembang secara mental

Seperti suatu organisme hidup, yang akan berhenti bertumbuh berarti sudah mulai dengan proses kematiannya, seseorang pimpinan, jika tidak tertumbuh secara mental, sesungguhnya telah mulai dengan proses “stagnasi” dalam kehidupan kepemimpinannya.

c. Ingin tahu

Bahwa sesuai dengan kodrat manusia ingin berubah ke arah yang lebih baik, karena perubahan tidak bias dicegah. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus bisa menyelaraskan diri dengan perubahan dengan rasa keingintahuan yang besar. Kesadaran tentang perubahan-perubahan itulah yang memungkinkan seorang pemimpin menjadi inovatif dan kreatif. Salah satu hal yang kiranya perlu dihindari oleh seorang pemimpin adalah “perasaan puas terhadap hal yang telah dicapainya”

d. Kemampuan analitis

Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

e. Memiliki daya ingat yang kuat

Seorang pemimpin yang modern sering dihadapkan kepada informasi yang volumenya besar. Dia juga dihadapkan kepada orang yang jumlahnya banyak. Dengan daya ingat yang kuat diharapkan dapat menyaring hal-hal mana, siapa-siapa yang relevan baginya dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya.

f. Kapabilitas integratif

Dengan adanya fungsi-fungsi yang berbeda-beda, spesialisasi yang makin beraneka ragam dan kepentingan berbeda-beda pula, maka kapabilitas integratif (kemampuan yang mencakup berbagai aspek) menjadi sangat penting artinya. Karena, hanya dengan kapabilitas yang demikianlah administrasi dan organisasi sungguh-sungguh dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang bulat kearah pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

g. Keterampilan berkomunikasi

Dalam memberi perintah, petunjuk, pedoman dan nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi. Dalam hubungan ini perlu diperhatikan penggunaan bahasa yang baik,

kejelasan ide yang hendak disampaikan dan teknik penyampaiannya, baik secara lisan maupun secara tertulis.

h. Keterampilan mendidik

Seorang pemimpin pada dasarnya adalah juga seorang pendidik. Suatu organisasi yang baik adalah organisasi yang terus berkembang dan terus belajar. Oleh karena itu diperlukan pemimpin-pemimpin yang senantiasa berperan sebagai pendidik. Kenyataan menunjukkan, bahwa apabila seorang bawahan menghadapi kesulitan dalam pelaksanaan tugasnya, ia akan cenderung untuk pergi menghadap atasannya, bukan saja untuk memperoleh petunjuk, akan tetapi juga untuk memperoleh pengetahuan tentang cara melaksanakan tugas dengan baik.

i. Rasionalitas dan obyektivitas

Kiranya dapat diterima jika dikatakan bahwa seorang yang emosional akan kurang berhasil sebagai seorang pemimpin. Artinya : jika emosinya merajai cara berfikir seseorang, maka rasionalitas dan obyektivitas akan berkurang, yang mengakibatkan keputusan yang diambilnya akan menjadi kurang tepat.

j. Pragmatis

Membuat keputusan yang dapat dilaksanakan oleh aparatus pelaksana sesuai dengan kemampuan dan sumber-sumber yang tersedia, merupakan salah satu ciri yang dikehendaki dari setiap pemimpin.

k. *Sense of urgency*

Biasanya, skala prioritas dikaitkan dengan *sense of urgency* adanya rasa sesuatu itu lebih penting daripada yang lain. Karena, memang sesuatu yang dalam skala prioritas tidak penting (tidak “*urgent*”), maka urgensi untuk mengerahkan tenaga, keahlian, pikiran, biaya, dan peralatan lainnya menjadi berkurang. Seorang pemimpin harus mampu mengatur prioritas-prioritas tersebut, mana yang penting dan mana yang tidak.

l. *Sense of timing*

Mengetahui saat yang tepat atau tidak tepat untuk bertindak, sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin. Pengetahuan tersebut penting untuk tujuan alokasi sumber-sumber daya dan untuk pertimbangan-pertimbangan psikologis.

m. *Sense of cohesiveness*

Merasa satu dengan yang dipimpin, kolega setingkat dan atasannya, kiranya sangat penting terutama dalam mengembangkan kerjasama, koordinasi, integrasi dan sinkronisasi tindakan.

n. *Sense of relevance*

Arti *sense of relevance* adalah menyangkut relevansi (keterkaitannya) keputusan yang diambil dengan tujuan yang hendak dicapai. Penting sekali hal ini dimiliki oleh seorang pemimpin.

o. Kesederhanaan

Jika hendak memberikan teladan bawahan, kesederhanaan dan kewajaran dalam cara hidup, cara bekerja, cara bertindak, dalam arti tidak berbelit-belit sehingga sukar diikuti arahnya, kiranya merupakan *condition sine qua non* atau syarat mutlak untuk dimiliki oleh seorang pemimpin.

p. Keberanian

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki pula keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya telah dipercayakan kepadanya.

q. Kemampuan mendengar

Salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuannya serta kemauannya mendengar pendapat dan atau saran-saran orang lain, terutama bawahan-bawahannya.

r. Adaptabilitas dan fleksibilitas

Mengingat adanya pendapat bahwa satu-satunya yang konstan itu di dunia ini adalah justru ketidakkontanan atau perubahan itu sendiri, maka sikap kaku seseorang akan merugikan seseorang dalam menjalankan peranannya sebagai seorang pemimpin.

s. Ketegasan

Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidak-tentuan, sangat penting bagi seorang pemimpin. Ketegasan itu

diperlukan dalam usaha menjamin stabilitas organisasi, meskipun dihadapkan pada masa depan yang kurang diketahui sifatnya.

### **3. Gaya Kepemimpinan**

Menurut Thoha (1999:49) pengertian gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Sedangkan Suradinata (1997:11) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara pengendalian bawahan untuk melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan. Sedangkan menurut Stoner et.al (1996:88) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang diterapkan oleh pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan.

### **4. Pengukuran gaya kepemimpinan**

Menurut Fiedler (dalam Stoner et.al 1996:475) menyebutkan bahwa :

“Pengukuran gaya kepemimpinan pada seseorang pada skala yang menunjukkan tingkat seseorang menguraikan secara menguntungkan atau merugikan rekan sekerjanya merupakan hal yang paling tidak disukai.”

Fiedler (dalam Wahjosumidjo, 1994:96-99) mengidentifikasi tiga macam situasi kepemimpinan atau variabel yang membantu menentukan gaya kepemimpinan yang akan efektif, sebagai berikut.

- a. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (*leader-member relations*) maksudnya bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan.
- b. Struktur tugas (*task structure*). Maksudnya di dalam situasi kerja apakah tugas-tugas telah disusun ke dalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya.
- c. Kewibawaan kedudukan kepemimpinan (*leader's position power*), kewibawaan formal pemimpin di mata bawahan.

Suatu situasi akan menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi, pimpinan diterima para pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengan pegawai ditentukan secara jelas dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan oleh pemimpin. Fiedler merumuskan delapan kombinasi dari ketiga variabel tersebut berdasarkan pengaruh terhadap kepemimpinan yang efektif sebagai berikut.

Tabel 2.1  
Gaya Kepemimpinan Menurut Fiedler

Kondisi	Hubungan Pemimpin Dengan Bawahan	Struktur Tugas	Kewibawaan Kedudukan Pemimpin	Gaya Kepemimpinan Yang Efektif
I	Baik	Berpola	Kuat	Mementingkan tugas atau hasil
II	Baik	Berpola	Lemah	Mementingkan tugas atau hasil
III	Baik	Tidak berpola	Kuat	Mementingkan tugas atau hasil
IV	Baik	Tidak berpola	Lemah	Mementingkan hubungan bawahan
V	Tidak Baik	Berpola	Kuat	Mementingkan hubungan bawahan
VI	Tidak Baik	Berpola	Lemah	Mementingkan hubungan bawahan
VII	Tidak Baik	Tidak berpola	Kuat	Mementingkan hubungan bawahan
VIII	Tidak Baik	Tidak berpola	Lemah	Mementingkan tugas atau hasil

Sumber : Wahjosumidjo (1994:98)

Tabel 2.1 memperlihatkan bahwa kondisi I, mencakup hubungan antara atasan dan bawahan baik, struktur tugas dalam organisasi itu telah tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin kuat, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas atau hasil. Kondisi II menjelaskan hubungan antara atasan dan bawahan baik, struktur tugas dalam organisasi itu telah tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin lemah, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas atau hasil. Kemudian kondisi III, hubungan antara atasan dan bawahan baik, struktur tugas dalam organisasi itu tidak tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin kuat, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas atau hasil. Sedangkan kondisi IV, hubungan antara atasan

dan bawahan baik, struktur tugas dalam organisasi itu tidak tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin lemah, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi hubungan dengan bawahan. Dilihat dari kondisi V, hubungan antara atasan dan bawahan tidak baik, struktur tugas dalam organisasi itu telah tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin kuat, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada hubungan dengan bawahan. Kondisi VI menjelaskan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan tidak baik, struktur tugas dalam organisasi itu telah tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin lemah, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada hubungan dengan bawahan. Dapat diketahui bahwa kondisi VII, mencakup hubungan antara atasan dan bawahan tidak baik, struktur tugas dalam organisasi itu tidak berpola, kewibawaan kedudukan pemimpin kuat, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada hubungan dengan bawahan. Kondisi terakhir yaitu kondisi VIII, dilihat dari hubungan antara atasan dan bawahan tidak baik, struktur tugas dalam organisasi itu tidak berpola, kewibawaan kedudukan pemimpin lemah, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas atau hasil.

Kesimpulan yang diambil dari teori Fiedler adalah bahwa indikator gaya kepemimpinan ada tiga, yaitu hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kewibawaan pimpinan.

Berdasarkan berbagai teori gaya kepemimpinan dan indikator yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang, maka kajian dan analisis gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi perangkat desa di wilayah Kecamatan Merawang akan menggunakan teori Fiedler. Elemen yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang dalam teori ini adalah hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kewibawaan pimpinan. Melalui teori Fiedler ini akan dilihat bagaimana gaya kepemimpinan kepala desa yang ada di wilayah kecamatan Merawang dalam mewujudkan kinerja perangkat desa.

## **B. Pendidikan**

### **1. Pengertian Pendidikan**

Pendidikan merupakan proses pembelajaran dengan proses dan prosedur yang sistematis serta, terorganisir baik teknis maupun manajerial yang berlangsung dalam waktu yang relatif lama. Menurut Zainun (1996:31) pendidikan itu penting karena merupakan proses untuk mempersiapkan SDM agar siap kerja. Pengetahuan yang diperoleh selama proses pendidikan hendaknya disesuaikan dengan

tuntutan suatu pekerjaan. Melalui pendidikan potensi kemampuan SDM dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai. Irianto (2001:16) mengatakan bahwa kompetensi seorang pegawai dapat ditingkatkan melalui proses pendidikan, maupun program pengembangan dan pelatihan.

Menurut Siagian (1999:20), pertanyaan penting yang harus dijawab oleh organisasi adalah berapa besar investasi yang harus dibuat. Pertanyaan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia mutlak diperlukan bagi organisasi yang terus berkembang sejalan dengan perkembangan dalam masyarakat.

Para pegawai yang sudah berpengalaman pun selalu memerlukan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, karena selalu ada cara yang lebih baik untuk meningkatkan produktivitas kerja. Peningkatan, pengembangan dan pembentukan tenaga kerja dapat dilakukan melalui upaya pembinaan, pendidikan dan latihan (Hamalik, 2000 : 10). Pendidikan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian (Notoatmojo, 1998 : 25). Pendidikan berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi sehingga cara penekanannya pada kemampuan kognitif, afektif dan *psychomotor*.

Menurut Irianto (2001 : 75), pendidikan dijelaskan sebagai berikut.

“ dalam pengembangan SDM bahwa nilai-nilai kompetensi seseorang pekerja dapat dipupuk melalui program pendidikan, pengembangan atau pelatihan yang berorientasi pada tuntutan kerja aktual dengan penekanan pada pengembangan *skill*, *knowledge* dan *ability* yang secara signifikan akan dapat memberi standar perilaku dalam sistem dan proses kerja yang diterapkan”.

Pendidikan dengan berbagai programnya mempunyai peranan penting dalam proses memperoleh dan meningkatkan kualitas kemampuan profesional individu. Melalui pendidikan seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap tahu, mengenal dan mengembangkan metode berpikir secara sistematis agar dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan dikemudian hari (Sedarmayanti, 2001 : 32). Menurut instruksi Presiden No. 15 tahun 1974, “pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmani dan rohani, yang berlangsung seumur hidup, baik didalam maupun diluar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila”.

Menurut Sagala (2008:3) yang mengutip pendapat Jerome Bruner, menyatakan bahwa pendidikan merupakan usaha yang kompleks untuk menyesuaikan kebudayaan dengan kebutuhan anggotanya, dan menyesuaikan anggotanya dengan cara mereka mengetahui kebutuhan kebudayaan. Sedangkan menurut Makmun dalam Sagala (2008:4), pendidikan dapat mencakup seluruh proses hidup dan segenap bentuk

interaksi individu dengan lingkungannya, baik secara formal, non formal, maupun informal dalam rangka mewujudkan dirinya sesuai dengan tahapan tugas perkembangannya secara optimal, sehingga ia mencapai suatu taraf kedewasaan tertentu. Pendidikan merupakan sosialisasi sistem arti melalui wacana pendidikan dalam konteks sosial, artinya pendidikan adalah interaksi sosial dengan tujuan terjadinya perubahan tingkah laku pada pembelajar. Jadi, pendidikan bukan hanya bermanfaat kepada masyarakat, tetapi juga bermanfaat kepada individu dalam hal memperkaya potensi orang perorang. Pendidikan itu normatif yang bersumber pada tugas-tugas perkembangan dan kriteria kedewasaan dan selanjutnya menemukan potensi orang tersebut yang berkaitan dengan suatu bakat dan minatnya.

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional nomor 20 tahun 2003 yang menyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Artinya pendidikan tersebut diselenggarakan secara sadar dan terencana dalam suatu sistem pendidikan.

Ada tiga macam pendidikan yaitu pendidikan formal, pendidikan nonformal, dan pendidikan informal. Yang dimaksud dengan

pendidikan formal adalah sistem pendidikan yang berstruktur hirarkis dan memiliki kelas yang berurutan dari sekolah dasar sampai universitas yang termasuk juga didalamnya kegiatan bagi studi akademik umum dengan bermacam-macam program juga lembaga khusus untuk pelatihan teknis dan professional. Namun sangat berbeda apabila kita membicarakan pendidikan nonformal. Jika kita pahami, definisi dari pendidikan nonformal adalah sebagai setiap kegiatan pendidikan di luar pendidikan formal.

Menurut Sudjana (1994:38) dan R.A. Santoso (1955:10) pendidikan nonformal dengan berbagai atribut dan nama atau istilah lainnya, baik disebut dengan *mass education, adult education, lifelong education, learning society, out-of school education, social education* dan lain-lain, merupakan kegiatan yang terorganisir dan sistematis yang diselenggarakan di luar subsistem pendidikan formal.

Pendidikan informal juga erat kaitannya dengan pendidikan formal dan informal. Namun demikian, seiring dengan berkembangnya pendidikan informal dan pendidikan non formal ditengah masyarakat, sulit untuk mengidentifikasi dan membedakan diantara keduanya. Seringkali kegiatan pendidikan informal dianggap sebagai kegiatan pendidikan non formal atau sebaliknya, seperti misalnya sekolah rumah (*home schooling*), belajar otodidak, dan lain sebagainya. Menurut Rogers (dalam Kamil, 2009:12) yang dimaksud pendidikan informal adalah sebuah proses pendidikan sepanjang hayat dimana setiap

individu memperoleh dan mempelajari tingkah laku, norma-norma, keterampilan, pengetahuan dan pengalaman sehari-hari, dan pengaruh serta sumber-sumber pendidikan di lingkungan sekitarnya; dari keluarga, tetangga, dari lingkungan kerja dan lingkungan bermain, dari tempat belanja, dan dari perpustakaan serta media massa.

Pendidikan informal juga bisa dikatakan sebagai sebuah proses yang tidak terorganisir dan seringkali tidak sistematis, namun demikian pendidikan pendidikan informal berperan besar dalam pembelajaran sepanjang hayat semua orang, termasuk orang yang berpendidikan tinggi sekalipun. Kamil (2009:13).

Untuk lebih jelasnya perbedaan antara pendidikan formal dan pendidikan nonformal/informal dapat terlihat pada tabel 2.2.

Tabel 2.2

Perbedaan Antara Pendidikan Formal, Informal Dan Nonformal

Kriteria	Pendidikan Formal	Pendidikan Informal dan Nonformal
Tujuan	Memperoleh keahlian untuk digunakan sepanjang hidup dan mendapatkan ijazah	Memperoleh keahlian untuk saat ini dan dapat digunakan data itu juga
Time Frame	Membutuhkan waktu lama untuk mendapatkan ijazah dan konsentrasi penuh	Waktu yang singkat dan deprogram untuk jangka kegiatan jangka pendek
Kurikulum	Pendekatan akademis	Pendekatan non akademis namun sesuai dengan kebutuhan kelompok/serta fungsional dalam mencapai target

Kriteria	Pendidikan Formal	Pendidikan Informal dan Nonformal
Metodologi	Kelembagaan hubungan guru/siswa bersifat otoriter	Fleksibel, berorientasi pada pembelajaran mandiri berta membantu orang dewasa dalam pembelajaran mandiri
Kontrol	Hubungan <i>top-down</i>	Fleksibel, tergantung pada situasi, tetapi sebagian besar dimulai dari peserta didik

Sumber : Kamil (2009:21)

Dari ketiga jenis sistem pendidikan yang ada, penulis hanya akan membahas tentang pendidikan informal karena dianggap lebih relevan dengan penelitian ini. Dengan kata lain, pendidikan informal memiliki kaitan yang sangat erat dengan “pembelajaran pengalaman”. Oleh karena itu makna yang mendalam tentang pembelajaran informal dan pendidikan informal memiliki kaitan yang sangat erat diantara keduanya, meskipun sangat sulit untuk mencari definisi diantara keduanya. Karena pendidikan informal tidak terorganisir dan merupakan pembelajaran seumur hidup, maka jelas yang akan dibicarakan dalam pembelajaran informal adalah juga berbicara tentang pembelajaran informal.

Pendidikan informal dan pengalaman kerja dirumuskan dalam landasan teori sebagai sebuah proses pendidikan sepanjang hayat dimana setiap individu memperoleh dan mempelajari tingkah laku, norma-norma, keterampilan, pengetahuan dan pengalaman sehari-hari, dan pengaruh serta sumber-sumber pendidikan di lingkungan sekitarnya; dari keluarga, tetangga, dari lingkungan kerja dan

lingkungan bermain, dari tempat belanja, dan dari perpustakaan serta media massa.

Pengalaman kerja dilapangan bisa diartikan merupakan bentuk pendidikan informal yang diperoleh dari kerja nyata di lapangan, yang artinya “anda belajar sendiri“ melalui pengalaman bagaimana berorganisasi (misalnya interaksi, komunikasi, negosiasi dengan pihak lain) untuk melaksanakan tugas atau mencapai tujuan yang diinginkan. Jadi hal tersebut tidak diperoleh dari pendidikan resmi/formal tetapi melalui praktek nyata di lapangan. Jadi intinya pendidikan informal dapat diartikan sebagai pengalaman kerja / hidup seseorang, dan salah satu aspeknya adalah pengalaman berorganisasi.

Pendidikan informal menurut McGivney (1999:7):

1. Pembelajaran yang terjadi di luar lingkungan belajar yang berdedikasi dan muncul dari aktivitas – aktivitas dan kepentingan dari individu dan kelompok, tetapi mungkin tidak di akui dan di kenali sebagai pembelajaran.
2. Kegiatan belajar yang bukan berbasiskan mata pelajaran (yang mungkin termasuk diskusi, berbicara atau presentasi, informasi, saran dan bimbingan) disediakan atau difasilitasi untuk merespon kepentingan dan kebutuhan orang dari berbagai golongan bidang dan organisasi (kesehatan, perumahan, pelayanan sosial, pekerjaan pelayanan, pendidikan dan jasa pelatihan, pelayanan bimbingan).

3. pembelajaran terstruktur dan terencana seperti kursus singkat diorganisasi sebagai respon untuk mengidentifikasi minat dan keperluan tetapi disampaikan secara fleksibel dan informal dan didalam pengaturan komunitas informal.

Pendidikan informal menurut Coombs dan Ahmed (1974: 8) adalah proses seumur hidup yang diperoleh setiap individu melalui akumulasi pengetahuan, keahlian, sikap dan wawasan dari pengalaman sehari-hari dan paparan terhadap lingkungan baik di rumah, di tempat kerja, maupun melalui bermain; dari contoh dan sikap keluarga dan teman-teman; dari perjalanan, membaca Koran dan buku; atau dengan cara mendengarkan radio atau melihat film atau televisi. Secara umum pendidikan informal itu tidak tersusun, tidak sistematis dan bahkan tidak disengaja pada suatu waktu, namun akun untuk bagian terbesar dari setiap orang pembelajaran total seumur hidup termasuk didalamnya orang yang bersekolah tinggi.

Pendidikan dan pengalaman merupakan dua kata yang memiliki hubungan yang sangat erat karena dengan pendidikan kita mendapatkan pengalaman dan pengalaman merupakan suatu pembelajaran dalam hidup. Manusia dalam hidupnya senantiasa selalu mengalami berbagai perubahan, khususnya karena pengalamannya, pengetahuannya dan kepentingannya. Oleh karena itu pengetahuan yang dimiliki oleh manusia selalu dinamis sejalan dengan perjalanan waktu dan kebutuhannya. Belajar secara informal merupakan aspek pengalaman

belajar. Pendidikan formal tidak lagi menjadi wahana belajar yang utama. Belajar sekarang ini terjadi melalui berbagai cara; melalui praktek di masyarakat, jaringan kerja personal, dan melalui penyelesaian pekerjaan dalam kaitannya dengan tugas. Belajar tidak mengenal tempat dan waktu. Seseorang dapat melakukan aktivitas belajarnya di segala tempat tidak hanya di sekolah dan waktunya pun tidak dikhususkan tetapi juga pada waktu-waktu sekolah dan proses belajar pun dapat berlangsung pada waktu luang

Mangkunegara (2003:18) mengutip pendapat Andrew E. Sikula bahwa tingkat pendidikan adalah suatu proses jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang mana tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan-tujuan umum. Demikian pula Hariandja (2002:22) menyatakan bahwa tingkat pendidikan seorang karyawan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas perusahaan. Peneliti menyimpulkan bahwa pendidikan adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan.

Dilihat dari fungsi dan tujuannya, pendidikan dapat digolongkan sebagai kehidupan karena memiliki sifat untuk berubah, baik masukannya, prosesnya maupun outputnya. Masukan adalah segala hal (riil dan abstrak) yang diperlukan untuk berlangsungnya proses. Hal-hal yang riil misalnya adalah peserta didik, pendidik dan tenaga

kependidikan, sarana dan prasarana, dan dana, sedangkan yang abstrak misalnya legislasi dan regulasi pendidikan, kurikulum, organisasi, administrasi, dan kultur sekolah. Oleh karena itu pendidikan merupakan landasan utama dalam pengembangan sumber daya manusia, yang berlangsung secara formal, non formal, dan informal.

## **2. Indikator Pendidikan**

Pendidikan Kepala Desa adalah pendidikan yang pernah diikuti oleh Kepala Desa dan lulus dari pendidikan tersebut, baik pendidikan formal/pendidikan kualifikasi maupun pendidikan dan pelatihan (diklat). Indikator pendidikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kelulusan formal dan pendidikan tambahan sebagai berikut (Kisbiyanto, 2008:36).

- a. Indikator kelulusan formal adalah bukti kelulusan Kepala Desa dalam jenjang formal yaitu : SMP/SLTP, SMA/SLTA, Diploma I, Diploma II, Diploma III / Sarjana Muda, Sarjana (S1), dan sarjana Strata 2 (S2).
- b. Indikator pendidikan tambahan Kepala Desa adalah keikutsertaan Kepala Desa dalam pendidikan/pelatihan dilihat dari :
  - Frekuensi keikutsertaan pendidikan/pelatihan, yang dikategorikan 1-3 kali, 4-6 kali, 7-9 kali, 10 kali atau lebih.

- Lama pendidikan/pelatihan yang diikuti, yang diklasifikasikan kurang dari sehari, kurang dari 1 minggu, kurang dari 1 bulan dan 1 bulan lebih atau lebih.
- Pengalaman berorganisasi serta lama memimpin suatu organisasi.

### C. Kinerja

#### 1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja atau penampilan kerja seringkali disamakan dengan istilah lain yaitu *job performance*. Ada beberapa pendapat mengenai definisi kinerja organisasi. Jackson dan Morgan (1978:92) mengemukakan bahwa kinerja pada umumnya menunjukkan tingkat tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, yang hendak dicapai. Rue and Byar (1981 dalam Keban, 1995:4) menyebutkan bahwa kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau *the degree of accomplishment* atau kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan. Bernadin dan Russel sebagaimana dikutip Jones (1991) lebih rinci memberikan batasan mengenai kinerja yakni dampak yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu.

Istilah kinerja mengandung berbagai macam pengertian. Kinerja dapat ditafsirkan sebagai “arti penting suatu pekerjaan”; “tingkat keterampilan yang diperlukan” kemajuan dan tingkat penyelesaian” dari suatu pekerjaan (Panggabean, 2002). Dilain pihak

menurut Simamora (2003:327) kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian pekerjaan oleh karyawan.

Mc.Cormick dan Tiffin (1975:3) menyatakan bahwa ada dua macam faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang yaitu :

1. Faktor individual, yang meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasinya, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya.
2. Faktor sosial dan organisasi, meliputi kebijaksanaan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Adapun menurut Steers (1980:15), kinerja seseorang merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor penting, yaitu Kemampuan, perangai dan minat ; Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja; serta Tingkat motivasi.

Tetapi secara ringkas dapat dikatakan bahwa pengukuran tentang *job performance* atau kinerja itu tergantung kepada jenis pekerjaannya dan tujuan dari organisasi.

Ranupandojo dan Husnan (1986:56) menyatakan bahwa faktor-faktor yang biasa digunakan dalam menilai kinerja adalah : kualitas dan kuantitas pekerjaan kerjasama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan mengenai jabatan, kerajinan, kesetiaan, keterhandalan, dan inisiatif.

## 2. Tolok Ukur Kinerja

Mutu kerja pegawai secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Untuk mendapatkan kontribusi pegawai yang optimal, manajemen haruslah memahami strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai dengan terlebih dahulu menentukan tolok ukur kinerja.

Menurut Bestira (1988:54), ada beberapa syarat tolok ukur kinerja yang baik, adalah sebagai berikut.

- a. Mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya. Konsep keandalan pengukuran mempunyai dua komponen; stabilitas dan konsistensi. Stabilitas menyiratkan bahwa pengukuran yang dilakukan pada waktu yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira serupa. Konsistensi menyiratkan bahwa pengukuran kriteria yang dilaksanakan dengan menggunakan metode yang berbeda atau orang yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira sama.
- b. Mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka. Salah satu tujuan penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja anggota organisasi. Jika tolok ukur yang digunakan memberikan hasil identik pada semua orang, maka kriteria tersebut tidak berguna bagi distribusi pengupahan untuk kinerja, merekomendasikan kandidat untuk promosi, ataupun menilai kebutuhan-kebutuhan latihan pengembangan.

- c. Sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk menilai efektivitas individu-individu anggota organisasi, kriteria efektivitas yang dipakai harus dapat digunakan semua individu di dalam organisasi. Apabila tidak tepat, maka pembuat tolok ukur harus peka terhadap masukan yang diberikan.
- d. Dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai. Sangat penting untuk diperhatikan bahwa orang-orang yang kinerjanya sedang diukur merasa bahwa tolok ukur yang digunakan memberi petunjuk yang akurat dan adil mengenai kinerja mereka.

### **3. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah proses pengukuran kinerja karyawan. Penilaian kinerja merupakan pengawasan terhadap kualitas personal. Menilai kinerja merupakan proses kegiatan yang dilakukan oleh organisasi-organisasi sebagai evaluasi terhadap pelaksanaan pekerjaan karyawan atau pegawai. Manulang (1981), yang mengutip pendapat Bellows mengatakan mengenai kinerja sebagai suatu penilaian secara sistematis kepada pegawai oleh beberapa orang ahli untuk suatu atau beberapa tujuan tertentu. Jadi, sebenarnya penilaian kinerja merupakan suatu prosedur formal yang sistematis untuk memberikan penilaian terhadap seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat dimanfaatkan bagi kepentingan organisasi dalam

menentukan mana diantara karyawannya yang berprestasi sehingga memenuhi syarat untuk dipromosikan atau sebaliknya.

Sedangkan menurut Handoko (2001:20) penilaian kinerja adalah “proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan”. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari kinerja pelaksanaan pekerjaan. Adapun pengukuran dan manfaat penilaian kinerja organisasi dikatakan oleh Bastian (2001:44) akan mendorong pencapaian tujuan organisasi dan akan memberikan umpan balik untuk upaya perbaikan secara terus menerus (berkelanjutan).

Tujuan penilaian kinerja secara umum adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sahih berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Tujuan tersebut biasanya dapat digolongkan ke dalam tujuan evaluasi dan tujuan pengembangan. Dalam pendekatan evaluasi seorang manajer menilai kinerja masa lalu seorang karyawan. Evaluator menggunakan rating deskriptif untuk menilai kinerja, dan setelah itu menggunakan data tersebut untuk menilai kinerja, dan setelah itu menggunakan data-data tersebut untuk keputusan-keputusan promosi (perpindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi tingkat tanggung jawabnya, gajinya, dan jenjang organisasionalnya), demosi (perpindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih rendah tingkat tanggung jawabnya, gajinya, dan jenjang organisasionalnya), terminasi (penghentian/pemecatan karyawan), dan

kompensasi (imbalan). Dalam pendekatan pengembangan seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang individu dimasa mendatang. Aspek pengembangan dari penilaian kinerja mendorong pertumbuhan karyawan. Dengan mengkombinasikan baik aspek evaluasi maupun aspek pengembangan, penilaian kinerja haruslah :

- a. menyediakan basis bagi tindakan-tindakan personalia; dan
- b. meningkatkan pendayagunaan sumber daya manusia melalui penempatan pekerjaan yang lebih baik dan spesifikasi kebutuhan-kebutuhan latihan ( Walker, dalam Hasibuan, 2003:8).

Adapun manfaat yang bisa didapat dari penilaian kinerja menurut Heidjrachman & Husnan (2002:224), adalah sebagai berikut.

- a. Perbaikan kinerja karyawan  
Sebagai umpan balik bagi karyawan, manajer dan departemen personalia untuk koreksi kegiatan-kegiatannya dalam perbaikan kinerja.
- b. Penyesuaian Kompensasi  
Membantu pengambil keputusan dalam menentukan upah, bonus dan pemberian kompensasi lainnya.
- c. Keputusan Penempatan  
Kinerja masa lalu menjadi dasar untuk mutasi, promosi, transfer, demosi dan sebagainya.

d. **Kebutuhan Latihan dan Pengembangan Karier**

Kinerja yang kurang bisa dibenahi dengan cara pelatihan, dari penilaian kinerja dapat ditentukan pelatihan apa yang sesuai dan dibutuhkan.

e. **Perencanaan dan pengembangan Karier**

Umpan balik bagi pengambil keputusan mengenai jalur karier yang ada di perusahaan dan keputusan karier lainnya.

f. **Penyimpangan Proses Staffing**

Prestasi kerja menjadi cermin kuat lemahnya prosedur staffing departemen personalia.

g. **Ketidak-akuratan Informasional**

Penilaian secara langsung akan memberi data yang lebih akurat untuk analisa jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen lain dalam sistem informasi manajemen personalia.

h. **Kesalahan Desain Pekerjaan**

Desain pekerjaan yang salah bisa mengakibatkan kinerja rendah, penilaian kinerja bisa membantu mendiagnosa apakah ada kesalahan desain kerja.

i. **Kesempatan Kerja yang Adil**

Penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan penempatan internal yang tidak diskriminatif.

j. Tantangan Eksternal

Kinerja rendah yang diakibatkan oleh faktor eksternal yang sebaiknya diketahui perusahaan, sehingga ada kemungkinan perusahaan dapat membantu penyelesaiannya.

Handoko (1997:293) menyatakan bahwa terdapat dua metode untuk menilai prestasi kerja karyawan yaitu metode penilaian yang berorientasi masa lalu dan metode penilaian yang berorientasi masa depan. Martoyo (2000) juga menyatakan bahwa, secara garis besar penilaian kinerja dibagi pada penilaian yang berorientasi masa lalu dan penilaian yang berorientasi masa depan.

Akan tetapi, Armstrong (1994:75) menyatakan bahwa semua kegiatan penilaian kinerja baik yang berorientasi masa lalu maupun yang berorientasi masa depan memakai pendekatan-pendekatan sebagai berikut:

a. *Tell and Self Approach*

Mereview kinerja karyawan dan mencoba meyakinkan karyawan untuk berprestasi lebih baik.

b. *Tell and Listen Approach*

Memungkinkan karyawan menjelaskan berbagai alasan, latar belakang dan perasaan defensif mengenai kinerja karyawan. Dimaksudkan untuk mengetahui kondisi masing-masing karyawan dan mengatasi reaksi-reaksi yang tidak menguntungkan perusahaan dengan cara berkinerja lebih baik.

*c. Problem Solving Approach*

Mengidentifikasi masalah-masalah yang mengganggu kinerja karyawan melalui latihan, konseling dan upaya-upaya lain untuk menghindari penyimpangan.

Beach (1980:9) menyebutkan bahwa penilaian kinerja seseorang dapat didasarkan pada kualitas dan kuantitas kerja, kehadirannya, tingkat kehandalan, pengetahuan kerja dan kerjasama. Selanjutnya mengacu pada pendapat Beach diatas, maka faktor-faktor yang akan dipergunakan dalam penilaian kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah :

a. Faktor kualitas kerja

Dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, pemeliharaan alat kerja dan kantor, ketepatan kerja, keterampilan dan kecakapan kerja.

b. Faktor kuantitas kerja

Diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

c. Faktor pengetahuan

Dilihat dari kemampuan perangkat desa dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

d. Faktor keandalan

Mengukur kemampuan dan keandalan dalam melaksanakan tugasnya baik dalam menjalankan peraturan, punya inisiatif disiplin.

e. **Faktor kehadiran**

Melihat aktivitas perangkat desa di dalam kegiatan-kegiatan rutin kantor, rapat-rapat atau kehadiran di tengah masyarakat.

f. **Faktor kerjasama**

Melihat bagaimana perangkat desa dengan bantuan orang lain menyelesaikan pekerjaannya.

**4. Aspek-aspek Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja harus dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja pegawai. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi. Pengukuran kinerja tersebut mencakup indikator-indikator pencapaian kinerja.

Gibson et.al (1995), menyebutkan pengukuran pekerjaan dapat dilakukan dalam jangka pendek, menengah, dan panjang. Untuk jangka pendek hal yang harus diukur adalah produksi, kualitas/mutu, serta efisiensi dan fleksibilitas. Untuk jangka menengah perlu dilakukan pengukuran terhadap persaingan dan pengembangan SDM. Sedangkan dalam jangka panjang kelangsungan hidup suatu organisasi, merupakan hal yang menjadi prioritas untuk diukur. Berdasarkan pendapat Gibson bahwa kinerja diukur berdasarkan waktu memberi kesan

mengesampingkan berbagai kemungkinan faktor-faktor lain yang merupakan indikator kinerja itu.

Cascio dalam Gibson, et. al (1992:267), mengatakan bahwa untuk mengetahui sejauhmana tingkat hasil pelaksanaan pekerjaan / kinerja karyawan sekiranya perlu dilakukan evaluasi dengan menguraikan beberapa hal yang berkaitan dengan penilaian pekerjaan antara lain :

- a. Kinerja menunjukkan kepada penyelesaian tugas yang dilakukan oleh karyawan.
- b. Penilaian kinerja adalah uraian sistematis dari kekuatan dan kelemahan berkenaan dengan pekerjaan seseorang atau kelompok.
- c. Periode penilaian kinerja adalah rentang waktu dimana seseorang diamati prestasi kerjanya untuk membuat laporan formal.

Menurut Prawirosentono (1999:236-239) terdapat beberapa hal yang perlu diketahui yang dapat digunakan sebagai indikator penilaian kinerja (*performance appraisal*) terhadap seorang pegawai atau aparatur yakni antara lain.

1. Pengetahuan seorang pegawai atau aparatur tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Kemampuan pegawai atau aparatur membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang pegawai atau aparatur.

3. Pengetahuan pegawai atau aparatur mengenai standar mutu pekerjaan yang disyaratkan kepadanya
4. Tingkat produktifitas pegawai atau aparatur. Hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang pegawai atau aparatur.
5. Pengetahuan teknis pegawai atau aparatur terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan pegawai atau aparatur menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
6. Ketergantungan pegawai atau aparatur kepada orang lain dalam melaksanakan pekerjaannya, karena hal ini berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.
7. *Judgment* atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki oleh seorang pegawai atau aparatur untuk mempengaruhi kinerjanya, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.
8. Kemampuan berkomunikasi dari seorang pegawai atau aparatur, baik sesama rekan maupun terhadap atasannya.
9. Kemampuan bekerjasama dengan pegawai atau aparatur maupun orang lain, karena dalam ini sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.

10. Kehadiran dalam rapat yang disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan kepada orang lain, karena dalam hal ini mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang pegawai atau aparatur.
11. Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang pegawai atau aparatur.
12. Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam kinerja terutama bagi pegawai atau aparatur yang berbakat “memimpin” sekaligus memobilisasi dan memotivasi teman-temannya untuk bekerja lebih baik.
13. Minat untuk memperbaiki kemampuan diri sendiri yang menjadi faktor lain menilai kinerja seorang pegawai atau aparatur

Faktor kesesuaian antara disiplin ilmu yang dimiliki dengan penempatan pada bidang tugas. Sedangkan Robbins (1997) menyebutkan bahwa hakekat penilaian kinerja individu adalah hasil kerja yang optimal. Penilaian kinerja tersebut mencakup :

- a. Kemampuan bekerjasama
- b. Kualitas pekerjaan
- c. Kemampuan teknis
- d. Inisiatif
- e. Semangat
- f. Daya tahan / kehandalan
- g. Kuantitas pekerjaan

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, maka indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah 7 (tujuh) indikator kinerja menurut Robbins (1997) yang meliputi kemampuan bekerjasama, kualitas pekerjaan, kemampuan teknis, inisiatif, semangat, daya tahan/kehandalan, serta kuantitas pekerjaan.

#### **D. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Kepemimpinan merupakan fenomena yang sangat kompleks dalam memahami maupun dalam definisinya. Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mempengaruhi kegiatan para bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Pengertian ini mengakui bahwa kepemimpinan merupakan hubungan antar individu yang tertuju pada faktor kekuasaan dan pengaruh. Meskipun kekuasaan dan pengaruh masih mendominasi kebanyakan para pemimpin sekarang, tapi tipe kepemimpinan seperti ini dianggap tidak lagi efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Setiap organisasi terdiri dari banyak orang yang mempunyai beraneka ragam watak dan sifat yang belum sejalan dengan tujuan. Padahal tujuan organisasi tidak akan tercapai tanpa adanya kesamaan visi, misi dan pandangan serta kerjasama semua karyawan yang berada dalam organisasi. Dalam era sekarang dinamika dan kinerja organisasi dipengaruhi oleh iklim organisasi, yaitu suasana dalam organisasi yang diciptakan oleh pola hubungan antar pribadi dari para anggota organisasi.

Pembentukan pola hubungan antar pribadi dan kinerja organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan manajer dalam menjalankan fungsinya. Pada saat inilah dibutuhkan seorang pemimpin untuk mengarahkan karyawan agar sejalan dengan tujuan organisasi serta pencapaian kinerja karyawan yang optimal.

Seorang pemimpin yang efektif akan menjalankan fungsi pengarahan dan pengembangan secara nyata. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya dijelaskan oleh bagaimana pemimpin dapat menggunakan kekuasaan yang dimilikinya, tetapi ditunjukkan pula oleh perhatian pimpinan terhadap kesejahteraan karyawan, komitmen akan pertumbuhan kinerja karyawan dan sikap mengayomi yang ditujukan untuk menguatkan kemauan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai kinerja optimal.

Hal ini sejalan dengan pendapat Stogdill (dalam Stonner et. al, 1996) yang menyatakan "Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok". Dari pendapat Stogdill dapat ditarik suatu pendapat bahwa kepemimpinan itu merupakan upaya dalam mempengaruhi dan mengarahkan suatu kelompok.

Sedangkan menurut Suradinata (1997) "Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya".

Berdasarkan pendapat ahli diatas dapat diketahui bahwa kepemimpinan digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui kegiatan mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain. Jika dikaitkan dengan kinerja, maka ketika pimpinan menetapkan tujuan yang ingin dicapai adalah peningkatan kinerja, maka pimpinan akan menggunakan kepemimpinannya untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku bawahannya agar mengarah pada peningkatan kinerja. sebagai hasilnya, melalui kepemimpinan, organisasi akan berhasil mencapai tingkat kinerja yang diharapkan.

#### **E. Pengaruh Pendidikan terhadap Kinerja**

Pendidikan merupakan tumpuan harapan bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia. Kepala Desa yang merupakan kepala pemerintahan di tingkat desa diharapkan mampu menjalankan pemerintahan dengan performa yang baik dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat, sehingga apabila Aparat Pemerintah pada tingkat Desa menunjukkan kinerja yang bagus dalam penyelenggaraan pemerintahan, maka akan berpengaruh pada kinerja pemerintahan pada tingkat Kabupaten, Provinsi, hingga Pusat.

Sejalan dengan pendapat Irianto (2001 : 75 ), pendidikan mempunyai fungsi sebagai penggerak sekaligus pemacu terhadap potensi kemampuan SDM dalam meningkatkan prestasi kerjanya.

Dalam Perda Nomor 5 Tahun 2007 tentang Susunan dan tata Kerja Pemerintahan Desa, pada Pasal 4 dan Pasal 5 mengemukakan bahwa tugas dan kewajiban yang paling utama untuk Kepala Desa adalah memimpin penyelenggaraan Pemerintahan Desa. Bila ini dapat terlaksana dengan baik, maka tugas dan kewajiban yang lainnya sudah dapat terlaksana dengan baik pula. Sebab dalam Pemerintahan telah mencakup dan mengatur semua bidang, baik itu Bidang Sosial Kemasyarakatan, Bidang Ekonomi, Bidang Politik dan Keamanan, maupun Bidang Hukum. Berarti untuk dapat memimpin penyelenggaraan Pemerintahan dengan baik, maka Kepala Desa dituntut untuk menguasai bidang ilmu pemerintahan.

Sedangkan menurut Perda Nomor 7 Tahun 2007 tentang Tata Cara Pencalonan Pemilihan, Pelantikan dan Pemberhentian Kepala Desa, Pasal 14 (persyaratan bakal calon kepala desa) pada butir d menyatakan "berpendidikan paling rendah tamat SLTP atau sederajat". Ilmu Pemerintahan yang dipelajari di bangku SLTP atau sederajat ada pada mata pelajaran PPKN, namun pembahasannya baru pada tahap dasarnya saja. Kemudian di tingkat SMU yaitu pada mata pelajaran PPKN dan Tata Negara baru pada tingkat pengantar. Lebih lanjut secara spesifik Ilmu Pemerintahan dibahas pada banyak mata kuliah di perguruan tinggi yang memiliki jurusan ilmu sosial dan ilmu politik.

Warga yang memilih Kepala Desa memiliki dasar dan berbagai alasan yang berbeda-beda, misalnya ada yang memilih menurut

kharisma, pengaruh, tingkat pendidikan, status sosial, kekayaan, kepentingan, hubungan keluarga dan lain sebagainya. Figur Kepala Desa dipengaruhi oleh kebudayaan masyarakat setempat, pola pikir, kepentingan, dan karakteristik mereka secara umum. Implementasi dari peraturan daerah diatas pada kenyataannya telah menunjukkan Kepala Desa khususnya di wilayah Kecamatan Merawang Kabupaten Bangka memiliki latar belakang atau tingkat pendidikan yang berbeda-beda, mulai dari yang berpendidikan akhir SLTP atau sederajat sampai yang berpendidikan akhir Sarjana. Serta yang tidak dapat dibantah pula bahwa disamping itu, kepala desa di Kecamatan Merawang Kabupaten Bangka juga menghasilkan kinerja yang beragam dalam menjalankan pemerintahan di desanya.

#### **F. Penelitian Terdahulu**

Penelitian-penelitian sebelumnya yang ada hubungannya dengan variabel penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh

- a. Drs. Heru Irianto, SH (2001), yang berjudul " Pengaruh Kepemimpinan Kepala Desa Terhadap Kinerja Perangkat Desa Di Kecamatan Trangkil Kabupaten Pati" memberikan analisis bahwa

1. Dari hasil analisis deskriptif dapat ditarik kesimpulan bahwa rata-rata perangkat desa sudah menunjukkan kinerja yang cukup baik yaitu sebesar 73,33 persen.

2. Dari hasil regresi tentang pengaruh secara simultan antara kepemimpinan (X1), pendidikan (X2) dan pengalaman kerja (X3) terhadap kinerja perangkat desa menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan di kecamatan Trangkil tersebut mampu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa.

- b. Raelan Hafizh (2008), yang berjudul “ Pengaruh Kepemimpinan Sekretaris Daerah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sekretariat Daerah Kota Pangkal Pinang”, yang memberikan analisis sebagai berikut.

1. Pengaruh Kepemimpinan Sekretaris Daerah terhadap Kinerja Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang.

- a). Dari hasil pengujian reliabilitas dan validitas instrumen penelitian (kuesioner) untuk variabel-variabel yang diamati, menunjukkan bahwa data yang diperoleh handal dan sah.

- b). Dari hasil pengujian normalitas data menunjukkan bahwa data yang diperoleh cenderung mengikuti sebaran normal, sehingga memenuhi syarat untuk dilakukan analisis regresi.

- c). Dari hasil pengujian heteroskedastisitas menunjukkan bahwa data bersifat heteroskedastisitas, artinya memenuhi syarat untuk dilakukan analisis regresi.
- d). Dari hasil pengujian hipotesis melalui uji F, menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  lebih besar daripada  $F_{tabel}$ , artinya terdapat pengaruh yang positif variabel Kepemimpinan Sekretaris Daerah terhadap Kinerja Seretariat Daerah Kota Pangkalpinang, atau dapat ditafsirkan bahwa hipotesis terbukti.
- e). Dari hasil pengujian hipotesis melalui uji t, nilai t hitung lebih besar dari t tabel, artinya hipotesis teruji atau dengan kata lain bahwa terdapat pengaruh positif dan nyata Kepemimpinan Sekretaris Daerah terhadap Kinerja Seretariat Daerah Kota Pangkalpinang.
- f). Nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) 0,919 artinya 91,9% keragaman variabel kinerja Seretariat Daerah Kota Pangkalpinang disebabkan oleh kepemimpinan sekretaris daerah, sedangkan sisanya 8,1% disebabkan oleh faktor lain.
- g). Nilai *Beta Coefficient* 0,059 Nilai *Beta Coefficients* itu mengandung pengertian bahwa setiap kenaikan 1 standar deviasi variabel kepemimpinan sekretaris daerah ( $X_1$ ),

akan meningkatkan 0,059 standar deviasi variabel kinerja Seretariat Daerah Kota Pangkalpinang (Y)

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang.

- a) Dari hasil pengujian hipotesis melalui uji F, menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  lebih besar daripada  $F_{tabel}$ , artinya terdapat pengaruh yang positif variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Seretariat Daerah Kota Pangkalpinang, atau dapat ditafsirkan bahwa hipotesis terbukti.
- b) Dari hasil pengujian hipotesis melalui uji t, nilai t hitung lebih besar dari t tabel, artinya hipotesis teruji atau dengan kata lain bahwa terdapat pengaruh positif dan nyata Budaya Organisasi terhadap Kinerja Seretariat Daerah Kota Pangkalpinang.
- c) Nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) 0,875 artinya 87,5% keragaman variabel kinerja Seretariat Daerah Kota Pangkalpinang disebabkan oleh budaya organisasi, sedangkan sisanya 12,5% disebabkan oleh faktor lain.
- d) Nilai *Beta Coefficient* 0,045 Nilai *Beta Coefficients* itu mengandung pengertian bahwa setiap kenaikan 1 standar deviasi variabel budaya organisasi ( $X_2$ ), akan

meningkatkan 0,045 standar deviasi variabel kinerja Seretariat Daerah Kota Pangkalpinang (Y)

3. Pengaruh Kepemimpinan Sekretaris Daerah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang.

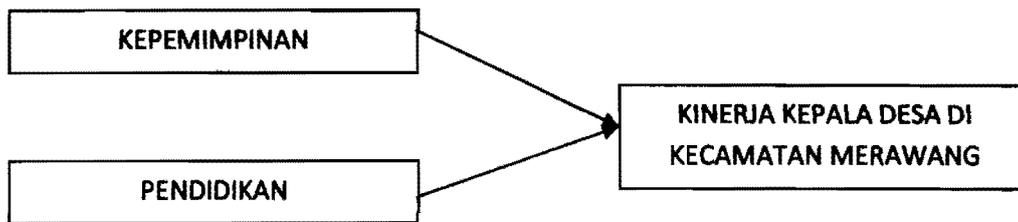
- a) Dari hasil pengujian autokorelasi dengan menghitung Durbin Watson, menunjukkan bahwa regresi pada pengaruh kepemimpinan sekretaris daerah dan budaya organisasi terhadap kinerja Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang tidak ditemukan adanya autokorelasi.
- b) Dari hasil pengujian *multicorelation* dengan menghitung *tolerance* dan VIF, menunjukkan bahwa data yang diperoleh tidak ada *multicorelation*, sehingga model garis regresi yang digunakan telah sesuai.
- c) Dari hasil pengujian hipotesis melalui uji F, menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  lebih besar daripada  $F_{tabel}$ , artinya terdapat pengaruh yang positif variabel Kepemimpinan Sekretaris Daerah dan Budaya Organisasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Seretariat Daerah Kota Pangkalpinang, atau dapat ditafsirkan bahwa hipotesis terbukti.
- d) Dari hasil pengujian hipotesis melalui uji t, nilai t hitung lebih besar dari t tabel, artinya hipotesis teruji atau

dengan kata lain bahwa terdapat pengaruh positif dan nyata Kepemimpinan Sekretaris Daerah dan Budaya Organisasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Seretariat Daerah Kota Pangkalpinang.

- e) Nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) 0,919 artinya 91,9% .keragaman variabel Kinerja Seretariat Daerah Kota Pangkalpinang disebabkan oleh Kepemimpinan Sekretaris Daerah dan Budaya Organisasi, sedangkan sisanya 8,1% disebabkan oleh faktor lain.
- f) Nilai *Beta Coefficients* itu mengandung pengertian bahwa setiap kenaikan 1 standar deviasi variabel bebas penelitian ( $X_1, X_2$ ) akan meningkatkan standar deviasi variabel terikat (Y).

#### **G. Kerangka Pikir Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan dari Variabel Kepemimpinan dan Pendidikan terhadap Kinerja Kepala Desa di Wilayah Kecamatan Merawang secara simultan maupun secara parsial. Pola hubungan antar variabel tersebut dapat digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
Hubungan Variabel Kepemimpinan dan Pendidikan Terhadap Kinerja Kepala Desa Di Kecamatan Merawang

Keterangan :

1. Variabel kepemimpinan secara individual mempunyai pengaruh terhadap kinerja Kepala Desa.
2. Variabel pendidikan secara individual mempunyai pengaruh terhadap kinerja Kepala Desa.
3. Variabel kepemimpinan dan pendidikan secara simultan mempunyai pengaruh terhadap kinerja Kepala Desa.

#### **H. Hipotesis**

Berdasarkan uraian diatas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Ada pengaruh yang signifikan dari faktor kepemimpinan terhadap kinerja Kepala Desa.
2. Ada pengaruh yang signifikan dari faktor pendidikan terhadap kinerja Kepala Desa.
3. Ada pengaruh yang signifikan dari faktor kepemimpinan dan pendidikan terhadap kinerja Kepala Desa.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

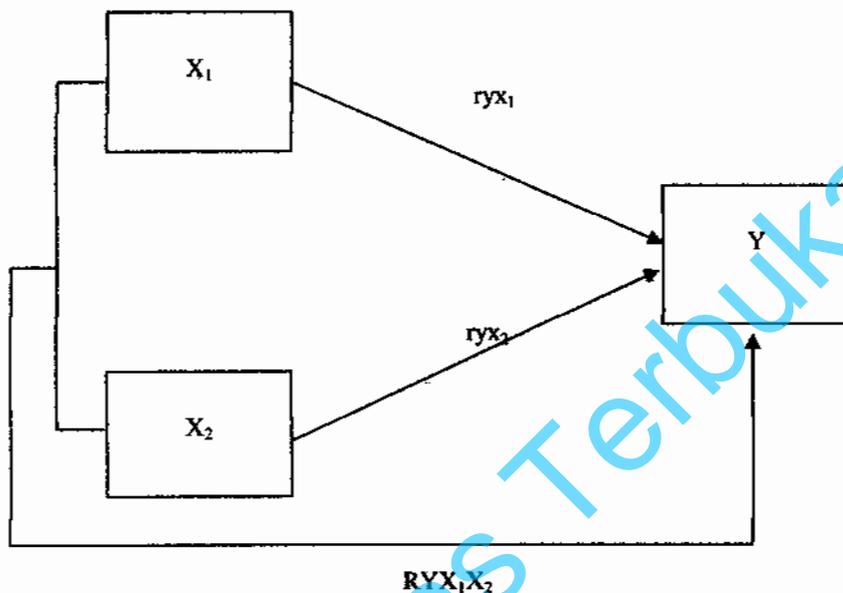
##### **A. Desain Penelitian**

Penelitian yang akan dilaksanakan menggunakan metode survey. Menurut Masri Singarimbun (2006: 3) penelitian survey adalah “penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok”.

Data dan informasi dalam penelitian ini dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner kemudian melakukan penyusunan data serta menganalisis besarnya pengaruh dengan menggunakan statistik parametrik untuk menentukan nilai skor variabel independent dan variabel dependent.

Penelitian ini akan menggunakan data yang bersifat kuantitatif yang bersifat explanatori. Dalam hal ini penulis akan mencoba melihat pengaruh dua variabel independent yaitu variabel kepemimpinan dan tingkat pendidikan terhadap kinerja kepala desa sehingga pada akhirnya akan diperoleh suatu data penelitian yang utuh, terintegrasi dan mampu menjawab permasalahan yang telah diidentifikasi dan rumuskan.

Jika digambarkan dalam bentuk bagan keterkaitan antara variabel maka desain penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1. Keterkaitan Antar Variabel

Keterangan :

- $X_1$  = kepemimpinan
- $X_2$  = tingkat pendidikan
- $Y$  = kinerja
- $ry_{x_1}$  = Parameter struktural pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$
- $ry_{x_2}$  = Parameter struktural pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$
- $RY_{X_1X_2}$  = Parameter struktural pengaruh  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama terhadap  $Y$

Pada penelitian ini diajukan tiga buah variabel yang akan berkaitan satu dengan yang lain dan membentuk suatu kerangka penelitian yang utuh. Ketiga variabel tersebut adalah :

- 1) Variabel bebas yang pertama dinyatakan dengan  $X_1$ , yaitu mengenai Kepemimpinan.
- 2) Variabel bebas yang kedua dinyatakan dengan  $X_2$ , yaitu mengenai Tingkat Pendidikan.
- 3) Variabel terikat yang dinyatakan dengan  $Y$ , yaitu Kinerja

Dan dari gambar diatas diketahui bahwa  $X_1$  maupun  $X_2$  secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama berpengaruh terhadap  $Y$ .

## B. Definisi Operasional Variabel

Untuk memudahkan penelitian, pada bagian ini akan menguraikan mengenai definisi atau batasan dari variabel-variabel yang ada beserta indikator-indikator untuk mencapai kearah itu. Adapaun definisi dari variabel-variabel tersebut adalah:

### 1. Kepemimpinan

Kepemimpinan ( $X_1$ ) mencakup hubungan pemimpin dengan bawahan, struktur tugas, kewibawaan kedudukan pemimpin. Untuk lebih jelas dimensi dan indikator dari variabel ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 3.1**  
Kisi-kisi Operasional Instrumen Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )

Variabel	Dimensi	Indikator	Item Kuesioner
Kepemimpinan ( $X_1$ )	Hubungan Pemimpin Dengan Bawahan	- Komunikasi - Kemampuan mendidik	1,2,3
	Struktur Tugas	- Tugas dan fungsi	4
	Kewibawaan Kedudukan Pemimpin	- Kepribadian - Ketegasan	5,6

Sumber : Fiedler (dalam Wahjosumidjo, 1994:96-99)

Tabel 3.1 memperlihatkan bahwa diperlukan 5 indikator dari variabel  $X_1$  yang dijabarkan menjadi 6 butir pertanyaan dalam kuesioner.

## 2. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan ( $X_2$ ) meliputi dimensi formal dan tambahan.

Dimensi dan indikator dari variabel ini dapat dilihat pada Tabel 3.2.

**Tabel 3.2**  
Kisi-kisi Operasional Instrumen Variabel Tingkat Pendidikan ( $X_2$ )

Variabel	Dimensi	Indikator	Item Kuesioner
Tingkat Pendidikan ( $X_2$ )	Formal	- Pendidikan terakhir - Tahun Kelulusan	1,2
	Tambahan	- keikutsertaan dalam pendidikan/latihan - Pengalaman Organisasi	3,4,5,6

Sumber : Kisbiyanto, 2008 : 36

Berdasarkan Tabel 3.2 terlihat diperlukan 2 indikator dari variabel  $X_2$  yang dijabarkan menjadi 6 butir pertanyaan dalam kuesioner.

### 3. Kinerja

Kinerja (Y) yang berkualitas mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan, keandalan, kehadiran, dan kerjasama. Adapun dimensi dan indikator dari variabel tersebut dapat dilihat pada kisi-kisi variabel dalam Tabel 3.3.

Tabel 3.3  
Kisi-kisi Operasional Instrumen Variabel Kinerja (Y)

Variabel	Dimensi	Indikator	Item Kuesioner
Kinerja (Y)	Kemampuan Bekerja Sama	- Penyelesaian tugas bersama (team work) - Menerima dan mempertimbangkan usul orang lain	11,12
	Kualitas pekerjaan	- Penyelesaian tugas tepat waktu - Hasil maksimal - Tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas	13
	Kemampuan teknis	- Kemampuan kerja kepala desa - Tingkat pengalaman, Keterampilan dan kecakapan kerja	14
	Inisiatif	- Inisiatif dalam pekerjaan dan pengambilan keputusan	15
	Semangat	- Keaktifan kegiatan rutin dan masyarakat - Kemauan dan Semangat dalam melaksanakan tugas	16,17
	Daya tahan/ keandalan	- Keandalan Dalam melaksanakan tugas	18
	Kuantitas Pekerjaan	- Volume pekerjaan yang dihasilkan	19

Sumber : Robbins (1997)

Tabel 3.3 memperlihatkan bahwa diperlukan 12 indikator dari variable  $X_1$  yang dijabarkan menjadi 9 butir pertanyaan dalam kuesioner.

## C. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Desa yang ada di Kecamatan Merawang berjumlah 10 desa yaitu, Desa Baturusa, Desa Balun Ijuk, Desa Kimak, Desa Jurung, Desa Riding Panjang, Desa Air Anyir, Desa Pagarawan, Desa Dwi Makmur, Desa Merawang, dan Desa Jada Bahrin.

Menurut Siregar (2010: 144), populasi merupakan keseluruhan dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah aparat desa di Wilayah Kecamatan Merawang, yaitu Sekdes, Kaur dan BPD yang berjumlah 149 orang. Adapun jumlah dan komposisi aparat desa dapat dilihat pada Tabel 3.4

**Tabel 3.4**  
**Jumlah dan komposisi perangkat desa Di Kecamatan Merawang Tahun 2010**

No	Desa	Sekdes	Kaur	BPD	Kadus	Jumlah
1.	Merawang	1	3	9	3	16
2.	Dwi Makmur	1	3	9	3	16
3.	Riding Panjang	1	3	9	3	16
4	Air Anyir	1	3	9	3	16
5	Baturusa	1	3	7	3	14
6	Pagarawan	1	3	5	3	12
7	Balun Ijuk	1	3	7	3	14
8	Jada Bahrin	1	3	9	3	15
9	Jurung	1	3	7	3	14
10	Kimak	1	3	9	3	16
$\Sigma$		10	30	79	30	149

Sumber : Data BPM dan Pemdes tahun 2010

## 2. Sampel

Teknik penarikan sampel dari populasi masyarakat digunakan *simple random sampling* karena populasi diambil semua dengan acak dan mempunyai peluang yang sama sebagai sample.

Teknik penarikan sampel untuk populasi Pegawai Kantor desa di Wilayah kecamatan Merawang ditentukan dengan cara *purposive sampling* (sampel yang diambil dengan maksud tujuan tertentu). Alasan penulis memakai cara ini karena supaya dapat merepresentatif / mewakili aparat desa yang kinerjanya berpengaruh kepada kinerja Kepala Desa.

Pengambilan sampel dari populasi digunakan rumus dari Slovin Siregar (2010;149) , yaitu sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N (d^2)}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N= Ukuran populasi

d = Tingkat kekeliruan (*Bound of error*)

Selanjutnya untuk mendapatkan besarnya sampel dalam penelitian ini dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

$$d = 10 \% = 0,1$$

$$N = 149$$

$$n = \frac{149}{1+149(0,1)^2} = 59,84 \quad \text{Dibulatkan menjadi} = 60 \text{ orang}$$

$$n = 60 \text{ orang}$$

Dengan demikian maka ukuran sampel perangkat desa di Kecamatan Merawang secara keseluruhan (*overall samples size*) adalah sebanyak 60 orang.

#### D. Teknik dan Alat Pengumpulan Data

##### 1. Teknik Pengumpulan Data

Siregar (2010: 130) mengemukakan bahwa : “pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang

diperlukan, selalu ada hubungan antara metode pengumpulan data dengan masalah penelitian yang ingin dipecahkan. Atas dasar pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengumpulan data adalah merupakan penghimpunan dengan terencana dan sistematis data yang relevan, sehingga tujuan penelitian untuk menyelesaikan permasalahan maupun membuktikan hipotesis dapat terpenuhi dengan didukung data maupun instrumen penelitian yang memadai.

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut.

a. Studi Kepustakaan

Teknik ini merupakan pengumpulan data dari sumber-sumber tertulis yang sifatnya teoritis dan berhubungan dengan bidang-bidang yang sedang diteliti, seperti buku-buku, majalah, dokumen dan berbagai literatur lainnya. Penelaahan dimaksudkan untuk mendapatkan informasi secara lengkap serta menentukan tindakan yang akan diambil sebagai langkah penting dalam kegiatan ilmiah. Menurut Singarimbun (1989 : 70), manfaat yang dapat diperoleh dari penelusuran kepustakaan ialah :

- 1) Menggali teori-teori dasar dan konsep yang telah dikemukakan oleh ahli terdahulu;
- 2) Mengikuti perkembangan penelitian dalam bidang yang akan diteliti;
- 3) Memperoleh orientasi yang lebih luas mengenai topik yang dipilih;
- 4) Memanfaatkan data sekunder;
- 5) Menghindari duplikasi penelitian.

## b. Studi Lapangan

Teknik ini merupakan proses pengumpulan data melalui kuesioner berupa angket. Angket merupakan sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui. Arikunto (1991 : 124).

Penelitian ini digunakan angket yang berupa daftar pertanyaan tertulis dalam bentuk berstruktur dan tertutup, artinya dapat pertanyaan yang diajukan disertai dengan alternatif jawaban.

## 2. Alat Pengumpulan Data

Alat yang digunakan untuk pengumpulan data di lapangan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Pengumpulan data yang dilakukan melalui daftar pertanyaan yang disusun sedemikian rupa sehingga dapat dengan mudah dijawab oleh para responden. Responden kuesioner ini adalah pegawai kantor desa sebanyak 60 orang. Sifat dari kuesioner yang diajukan ialah pertanyaan tertutup yaitu pertanyaan yang variasi jawabannya sudah ditentukan dan disusun terlebih dahulu sehingga para responden hanya memilih jawaban yang telah disediakan setiap jawabannya yang tersedia diberi nilai sebagai berikut :

- Apabila jawaban “5” diberi nilai 5
- Apabila jawaban “4” diberi nilai 4
- Apabila jawaban “3” diberi nilai 3

- Apabila jawaban “2” diberi nilai 2
- Apabila jawaban “1” diberi nilai 1

Dengan demikian, pendapat dan sikap dari para responden dapat diukur.

## **E. Instrumen Penelitian dan Uji Instrumen**

### **1. Instrumen Penelitian**

Menurut Siregar (2010:161), instrumen penelitian adalah ”suatu alat yang dapat digunakan untuk memperoleh, mengolah, dan menginterpretasikan informasi yang diperoleh dari para responden yang dilakukan dengan menggunakan pola ukur yang sama. Untuk dapat dikatakan instrumen penelitian yang baik, paling tidak memenuhi lima kriteria, yaitu : validitas, realibilitas, sensitivitas, objektivitas, dan fisibilitas.

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mendapatkan data primer dari penelitian ini adalah kuesioner penelitian. Kuesioner disusun dalam bentuk pernyataan-pernyataan berdasarkan dimensi penelitian. Selain pernyataan-pernyataan yang diajukan kepada para responden, instrumen penelitian juga mencakup sejumlah pertanyaan, karakteristik responden yang dianggap perlu dan dapat mengungkap populasi penelitian.

Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner penelitian diajukan dengan menyertakan format jawaban yang disusun berdasarkan skala

*Likert*. Menurut Siregar (2010:138) skala *Likert* digunakan "untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu objek atau fenomena tertentu". Dalam kuesioner penelitian ini responden diberi pilihan mengisi pernyataan melalui kategori pilihan satu sampai dengan lima jawaban pernyataan. Sedangkan gradasi yang digunakan adalah dari sangat positif sampai negatif, berupa pilihan berikut:

Pilihan 1: Sangat Setuju (SS), jika responden memilih jawaban ini artinya pernyataan dianggap sangat sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.

Pilihan 2: Setuju (S), jika responden memilih jawaban ini artinya pernyataan dianggap sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.

Pilihan 3: Tidak Tahu (TT), jika responden memilih jawaban ini artinya pernyataan dianggap netral dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.

Pilihan 4: Tidak Setuju (TS), jika responden memilih jawaban ini artinya pernyataan tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.

Pilihan 5: Sangat Tidak Setuju (STS), jika responden memilih jawaban ini artinya pernyataan sangat tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.

## 2. Uji Instrumen

### a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen yang dikembangkan tersebut benar-benar dapat mengukur apa yang perlu diukur, atau dengan kata lain untuk mengukur sesuatu dengan alat ukur yang sesuai. Siregar (2010:162) mengatakan bahwa: "validitas adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur (*valid measure if it succesfully measure the phenomenon*). Hasil penelitian dikatakan valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya.

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing item dengan jumlah skor butir masing-masing variabel dengan menggunakan rumus Korelasi *Pearson Product Moment* (PPM) sebagai berikut:

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

keterangan:

r hitung	=	Koefisien korelasi
$\sum X$	=	Jumlah skor butir pernyataan
$\sum Y$	=	Jumlah skor total butir pernyataan
n	=	Jumlah responden

Selanjutnya dihitung menggunakan uji-t dengan rumus:

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

Distribusi (tabel t) untuk  $\alpha = 0,05$  dan derajat kebebasan ( $dk=n-2$ ), kaidah keputusan : jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  berarti valid, sebaliknya jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  berarti tidak valid (Riduwan (2008:110).

**b. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan terhadap pernyataan- pernyataan yang sudah valid untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama. Menurut Siregar (2010:173), reliabilitas adalah untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula. Dengan kata lain hasil penelitian yang reliabel, bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda.

Jadi, instrumen penelitian memenuhi syarat reliabilitas apabila instrumen tersebut diterapkan pada orang yang sama pada waktu yang berbeda atau diukur oleh orang yang berbeda pada waktu bersamaan akan memberikan hasil yang sama. Dengan kata lain, instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama.

Uji reliabilitas yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *metode internal consistency*, yaitu *Cronbach Alpha (a)* merupakan teknik pengujian reliabilitas suatu

test atau angket yang paling sering digunakan. Metode *internal consistency* dapat digunakan pada test-test atau angket-angket jawaban atau tanggapannya berupa pilihan. Rumus koefisien

Cronbach Alpha sebagai berikut: 
$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \delta b^2}{\delta 1^2} \right]$$

keterangan:

$\alpha$	= Koefisien reliabilitas instrumen
$k$	= Jumlah butir test
$\sum \delta b^2$	= Jumlah varian butir
$\delta 1^2$	= Varian total

Menurut Nunnally (Ghozali, 2006: 46) suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai  $\alpha > 0,60$ .

### 3. Transformasi Data Ordinal Menjadi Data Interval

Data kuesioner yang menggunakan skala Likert berupa pernyataan sikap merupakan data ordinal, untuk itu perlu mengubah menjadi data skala interval. Transformasi data skala ordinal ke skala interval dilakukan dengan menggunakan *Methods of Successive Intervals* (MSI). Langkah-langkah didalam melakukan transformasi data menggunakan metode MSI tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Membuat frekuensi dari tiap butir jawaban pada masing-masing kategori pernyataan.
- 2) Membuat proporsi dengan cara membagi frekuensi dari setiap butir jawaban dengan seluruh jumlah responden.

- 3) Membuat proporsi kumulatif.
- 4) Menentukan nilai z untuk setiap butir jawaban berdasarkan nilai frekuensi yang telah diperoleh dengan bantuan tabel z.
- 5) Menghitung nilai skala dengan rumus :

$$Skala_i = \frac{Z_{r_{ii}}(i-1) - Z_{r_{ii}}(i)}{prop.kum(i) - prop.kum(i-1)}$$

- 6) Penyertaan nilai skala, nilai penyertaan inilah yang disebut skala interval dan dapat digunakan dalam perhitungan analisis regresi.

Hasil transformasi data ordinal menjadi data interval yang digunakan dalam perhitungan analisis regresi dengan menggunakan *Methods of Successive Intervals* (MSI)

#### F. Teknik Analisis Data

Data yang berhasil dikumpulkan dianalisa menggunakan program SPSS 16.00. Data ditampilkan dalam bentuk tabulasi untuk memudahkan pembacaan dan diberikan penjelasan secara deskriptif. Dalam penelitian ini digunakan analisis regresi.

Analisis regresi merupakan teknik dimana dengan melalui formulasi persamaan matematis, dapat diramalkan nilai variabel *random continue* berdasarkan nilai variabel kuantitatif lainnya yang diketahui. Hubungan antara variabel bebas yaitu kepemimpinan dan tingkat pendidikan, dengan variabel

terikat yaitu Kinerja, dapat diprediksi melalui analisis regresi berganda, dimana rumus persamaannya adalah sebagai berikut :

### 1. Regresi Linier

#### a. Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana dapat ditulis sebagai berikut :

$$Y = a + b X$$

Dimana :

a = Konstanta

b = Koefisien regresi variabel

Y = Variabel terikat (Kinerja)

X = Variabel bebas (Kepemimpinan dan Tingkat pendidikan).

Dimana rumus a dan b adalah :

$$a = \frac{\Sigma Y - b \cdot \Sigma X}{n}$$

$$b = \frac{n \cdot \Sigma XY - \Sigma X \cdot \Sigma Y}{n \cdot \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}$$

#### b. Analisis Regresi Linier Berganda

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Dimana :

a = konstanta

b<sub>1</sub> = koefisien regresi variabel X<sub>1</sub>

b<sub>2</sub> = koefisien regresi variabel X<sub>2</sub>

**Y = Kinerja**  
**X<sub>1</sub> = Kepemimpinan**  
**X<sub>2</sub> = Tingkat pendidikan**

## 2. Analisis Determinasi

### a. Analisis Determinasi Sederhana ( $r^2$ )

Nilai korelasi sederhana yang telah diketahui selanjutnya dapat dilakukan perhitungan lebih lanjut dengan koefisien determinasi, yaitu untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Rumus determinasi sederhana dapat ditulis sebagai berikut :

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

### b. Analisis Determinasi Berganda ( $R^2$ )

$$R^2_{y^{12}} = \frac{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y}{\sum y^2}$$

## 3. Rancangan Uji Hipotesis

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1.  $H_0 = 0$  Tidak terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Kepala desa di kecamatan merawang.

$H_1 \neq 0$  Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja Kepala Desa di Kecamatan Merawang.

2.  $H_0 = 0$  Tidak terdapat pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Kepala Desa di Kecamatan Merawang.

$H_2 \neq 0$  Terdapat pengaruh tingkat pendidikan terhadap Kinerja Kepala Desa di Kecamatan Merawang.

3.  $H_0 = 0$  Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan dan tingkat pendidikan terhadap Kinerja Kepala Desa di Kecamatan Merawang.

$H_{1,2} \neq 0$  Terdapat pengaruh kepemimpinan dan tingkat pendidikan terhadap Kinerja Kepala Desa di Kecamatan Merawang.

Rancangan uji hipotesis ini digunakan untuk menguji keberartian koefisien korelasi secara parsial dengan menetapkan hipotesis awal ( $H_0$ ) melawan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) dimana perumusannya dapat digambarkan sebagai berikut :

$H_0; P = 0$  untuk  $l = 1, 2, \dots, k$  (koefisien  $X_l$  tidak berarti terhadap  $Y$ )

$H_0; P \neq 0$  untuk  $l = 1, 2, \dots, k$  (koefisien  $X_l$  berarti terhadap  $Y$ )

Statistik uji yang digunakan adalah  $t_l = a_l / S_{a_l} = V$

$(S^2_{y|23}) / (X^2_{ij})$

$(1 - R_l^2)$  sedangkan  $a_l$  adalah koefisien regresi ke  $l$

Pengujian ini diterima apabila  $H_0$  jika  $-t_{1-\alpha/2, v} < t_l < t_{\alpha/2, v}$  dimana  $v = n - k - 1$  dan ditolak apabila sebaliknya.

Untuk menguji keberartian koefisien korelasi ganda diatas, dilakukan pengujian dengan uji F. Statistik uji F ini memiliki rumus :

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

Jika dalam pengujian ini diperoleh nilai F yang lebih besar dari  $F_{\alpha, V_1, V_2}$  dimana  $\alpha$  adalah taraf nyata,  $V_1 = k$  dan  $V_2 = n-k-1$ , maka koefisien korelasi ganda tersebut berarti nyata atau dengan perkataan lain variabel tetap Y berkorelasikan secara berganda terhadap  $X_1$  dan  $X_2$ .

#### 4. Uji t (Uji secara Parsial)

Tes uji secara parsial menguji setiap variabel bebas ( $X_{1,2}$ ) apakah mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel tidak bebas (Y) dengan bentuk pengujian sebagai berikut :

$H_0 : b = 0$  artinya : tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari masing-masing variabel ( $X_{1,2}$ ) terhadap variabel tidak bebas (Y).

$H_0 : b \neq 0$  artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari masing-masing variabel ( $X_{1,2}$ ) terhadap variabel tidak bebas (Y).

Dengan taraf signifikan ( $\alpha$ ) menunjukkan tingkat probabilitas terjadinya kesalahan  $\alpha = 5\%$ . Untuk menentukan apakah  $H_0$  ditolak atau diterima, yaitu dengan membandingkan t hitung dan t tabel, dengan kriteria sebagai berikut :

- $t \text{ hitung} \geq t \text{ tabel} : H_0 \text{ ditolak } H_a \text{ diterima, artinya ada pengaruh yang nyata } X_{1,2} \text{ terhadap } Y.$

- $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  :  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak, artinya tidak ada pengaruh yang nyata  $X_{1,2}$  terhadap  $Y$ .

#### 5. Uji F (Uji secara serentak)

Uji F statistik digunakan untuk menguji keberartian pengaruh dari seluruh variabel bebas ( $X_{1,2}$ ) secara bersama-sama (serentak) terhadap variabel tidak bebas ( $Y$ ). Hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

$H_0 : b = 0$  artinya : tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel ( $X_{1,2}$ ) terhadap variabel tidak bebas ( $Y$ ).

$H_0 : b \neq 0$  artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel ( $X_{1,2}$ ) terhadap variabel tidak bebas ( $Y$ ).

Kriteria pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut :

- Jika  $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$  maka  $H_a$  diterima
- Jika  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  diterima

Pada tingkat kepercayaan 95%

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Deskripsi Data Penelitian**

Deskripsi data penelitian ini meliputi deskripsi lokasi penelitian dan deskripsi hasil penelitian. Deskripsi lokasi penelitian terdiri dari kondisi geografis dan demografi, sedangkan deskripsi hasil penelitian terdiri dari data penelitian.

##### **1. Deskripsi Lokasi Penelitian**

###### **a. Kondisi Geografis**

Posisi geografis suatu wilayah akan sangat berpengaruh terhadap pertumbuhan dan perkembangan wilayah tersebut, karena hal itu secara langsung akan terkait dengan potensi wilayah dan hubungan wilayah tersebut dengan wilayah lain. Letak geografis yang strategis akan memudahkan suatu wilayah untuk berhubungan dan bekerja sama dengan wilayah lain.

Kecamatan Merawang adalah salah satu kecamatan yang ada di wilayah Kabupaten Bangka yang terdiri dari sepuluh desa dengan luas 164,40 km<sup>2</sup>. Ditinjau dari letak geografisnya, Kecamatan Merawang terletak antara ketinggian meter di atas permukaan laut dan temperatur udara terendah 21°C dan tertinggi 32°C. Secara administrasi batas-batas wilayah Kecamatan Merawang adalah sebagai berikut :

Sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan Sungailiat

Sebelah Selatan berbatasan dengan Kota Pangkal Pinang

Sebelah Timur Berbatasan dengan Laut Cina Selatan

Sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Puding Besar

Jika dilihat dari orbitasi dan jarak tempuh, letak Kecamatan Merawang yang berada di bagian selatan Kabupaten Bangka cukup mudah untuk ditempuh dengan kendaraan karena banyaknya sarana transportasi yang tersedia. Untuk mengetahui Jarak desa/kelurahan di Kecamatan Merawang dapat dilihat pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1**  
**Jarak Desa/Kelurahan Ke Ibukota Kecamatan Di Kecamatan Merawang Tahun 2008**

No.	Kelurahan / Desa	Jarak ke Ibukota Kecamatan (km)
	Kec.Merawang – Kec.Sungailiat	20
1.	Kimak	10,0
2.	Jada Bahrin	13,5
3.	Balun Ijuk	7,5
4.	Pagarawan	4,0
5.	Baturusa	0,0
6.	Air Anyir	3,0
7.	Riding Panjang	3,5
8.	Dwi Makmur	3,7
9.	Jurung	7,5
10.	Merawang	10,0

Sumber : Kecamatan Merawang dalam Angka (2008)

Dari Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa orbitasi Kecamatan Merawang dengan desa/ kelurahan terjauh ditempuh dengan jarak 13,5 km, serta dengan ibu kota kabupaten dengan jarak 20 km. Ternyata jarak antara Kecamatan Merawang dengan Ibukota Kabupaten tidak terlalu jauh dan jalan yang menghubungkannya cukup baik yaitu berupa aspal *hotmix*. Hal tersebut tentunya berpengaruh terhadap kegiatan perekonomian di daerah ini. Lokasi wilayah yang mudah dijangkau merupakan salah satu faktor pendorong masyarakat untuk melakukan pelayanan di Kecamatan Merawang.

### b. Kondisi Demografi

Sebagai objek dan subjek pembangunan, penduduk merupakan modal dasar pembangunan yang besar pengaruhnya dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia terutama generasi muda. Apabila penduduk dicerdaskan, salah satunya melalui Program Wajib Belajar Dua Belas Tahun sehingga akan menjadi suatu potensi yang sangat bernilai untuk dikembangkan dan dibina. Sebaliknya laju pertumbuhan penduduk yang tidak terkendali serta peningkatan kesejahteraan yang tidak adil dan merata akan mengancam stabilitas keamanan dan ketertiban umum.

**Tabel 4.2**  
**Jumlah Penduduk Menurut Jenis Kelamin Per Kelurahan/Desa**  
**Di Kecamatan Merawang Tahun 2008**

No	Kelurahan/Desa	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	Kimak	1.535	1.413	2.948
2	Jada Bahrin	773	722	1.495
3	Balun Ijuk	1.814	1.647	3.461
4	Pagarawan	1.948	1.837	3.785
5	Baturusa	1.980	1.824	3.804
6	Air Anyir	913	787	1.700
7	Riding Panjang	1.317	1.245	2.562
8	Dwi Makmur	397	395	792
9	Jurung	1.818	836	2.654
10	Merawang	737	725	1.462
<b>JUMLAH</b>		<b>13.232</b>	<b>11.431</b>	<b>24.663</b>

Sumber : Kecamatan Merawang dalam Angka (2008)

Jumlah penduduk Kecamatan Merawang sampai dengan akhir tahun 2008 tercatat sebanyak 24.663 orang. Dari jumlah penduduk tersebut dapat diklasifikasikan menurut kelompok menurut jenis kelamin yang terdiri dari 13.232 orang laki-laki dan 11.431 orang perempuan.

Tabel 4.3  
Luas Wilayah Desa Di Kecamatan Merawang

No	Nama Desa	Luas Wilayah (km <sup>2</sup> )
1	Kimak	48,93
2	Jada Bahrin	56,00
3	Balun Ijuk	12,02
4	Pagarawan	11,67
5	Baturusa	10,80
6	Air Anyir	12,90
7	Riding Panjang	21,10
8	Dwi Makmur	8,55
9	Jurung	13,30
10	Merawang	12,00
Jumlah		207,27

Sumber : Merawang dalam angka, 2009

Dari tabel 4.3 terlihat bahwa luas wilayah secara keseluruhan adalah 207,27 km<sup>2</sup>. Wilayah desa yang paling luas adalah desa Jada Bahrin sebesar 56,00km<sup>2</sup>. Sementara luas wilayah yang paling sempit adalah desa Dwi Makmur yaitu hanya sebesar 8,55km<sup>2</sup>.

Tabel 4.4  
Jenis Mata Pencarian Penduduk di Wilayah Kecamatan Merawang

No	Jenis mata Pencarian	Jumlah Penduduk
1	Petani	2500
2	Pedagang	2500
3	Industri	100
4	Peternak Ayam	845
5	Konstruksi	500
6	Buruh Bangunan	700
7	PNS	360
8	Peternak Babi	301
9	Transportasi	80
10	Nelayan	63
11	ABRI	40
12	Pensiun PNS / ABRI	42
13	Penjahit	28
14	Peternak itik	25
15	Peternak sapi	10
16	Tukang cukur	10
Jumlah		8104

Sumber : Merawang dalam angka, 2009

Dari tabel 4.4 terlihat bahwa banyak penduduk di wilayah kecamatan Merawang memiliki mata pencaharian sebagai petani dan pedagang hal ini terlihat dari jumlahnya yang mencapai 2500 orang. Sedangkan peternak sapi dan tukang cukur masing-masing hanya 10 orang.

## 2. Deskripsi Hasil Penelitian melalui Data Penelitian

### a. Profil Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 60 orang dari total populasi 149 orang. Dari kuesioner yang disebarakan kepada 60 responden, seluruhnya dikembalikan, sehingga persentase tingkat pengembaliannya sebesar 100%. Berdasarkan data responden dapat dikelompokkan menurut tingkat pendidikan, golongan, usia, dan jenis kelamin sebagaimana tercantum pada Tabel 4.5

**Tabel 4.5**  
**Profil Responden**

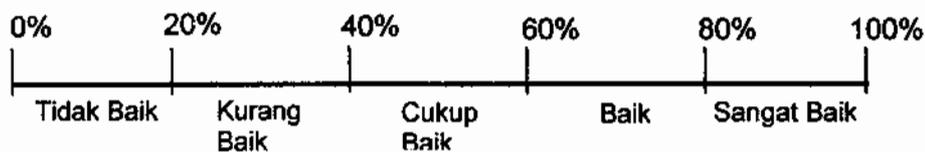
No	Kelompok	Frekuensi	Persentase
<b>I</b>	<b>Pendidikan:</b>		
	SLTP	4	6,66 %
	SLTA	56	93,34 %
		60	100 %
<b>II</b>	<b>Usia:</b>		
	20 – 29	25	41,66%
	30 - 39	15	25%
	40 - 49	14	23,34%
	> 50	6	10 %
		60	100 %

No	Kelompok	Frekuensi	Persentase
<b>III</b>	<b>Sebaran Responden :</b>		
	1. Desa Merawang	6	10%
	2. Desa Dwi Makmur	6	10%
	3. Desa Riding Panjang	6	10%
	4. Desa Air Anyir	6	10%
	5. Desa Baturusa	6	10%
	6. Desa Pagarawan	6	10%
	7. Desa Balun Ijuk	6	10%
	8. Desa Jada Bahrin	6	10%
	9. Desa Jurung	6	10%
	10. Desa Kimak	6	10%
	<b>Jumlah</b>	<b>60</b>	<b>100 %</b>
<b>IV</b>	<b>Jenis Kelamin:</b>		
	Pria	46	76,67%
	Wanita	14	23,33%
	<b>Jumlah</b>	<b>60</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Biodata Responden

Berdasarkan data kuesioner yang telah dikumpulkan, diperoleh gambaran tentang kepemimpinan, tingkat pendidikan dan kinerja Kepala Desa di Wilayah Kecamatan Merawang Kabupaten Bangka.

Hasil tanggapan 60 responden diuraikan dalam bentuk tabel tabulasi frekuensi dengan skor untuk setiap variabel dan dimensi. Setelah itu ditentukan kategori berdasarkan kriteria skor maksimum kuesioner adalah 5 atau 100% dan skor minimum adalah 1 atau 20%, maka diperoleh kriteria sebagai berikut: 0% - 19,99% (tidak baik), 20% - 39,99% (kurang baik), 40% - 59,99% (cukup baik), 60% - 79,99% (baik) dan 80% - 100% (sangat baik).



Sumber: Riduwan (2008:88)

**Gambar 4.1 Persentase Kriteria Interpretasi Skor**

Dari kriteria interpretasi skor seperti terlihat pada Gambar 4.1, dapat dipahami bahwa untuk semua skor variabel yang ada, baik variabel kepemimpinan, tingkat pendidikan, dan kinerja Kepala Desa, maka memiliki persepsi yang berbeda-beda sesuai dari skor yang diperoleh. Untuk variabel kepemimpinan, semakin tinggi skor yang diperoleh, dapat diartikan Kepala Desa dirasakan memiliki tingkat kepemimpinan yang tinggi. Untuk variabel tingkat pendidikan, semakin tinggi skor yang diperoleh, berarti persepsi responden terhadap tingkat pendidikan Kepala Desa dinilai semakin baik. Sedangkan untuk variabel kinerja Kepala Desa, semakin tinggi skor yang diperoleh, diartikan bahwa persepsi responden mengenai kinerja Kepala Desa sudah dilakukan dengan baik.

Gambaran mengenai ketiga variabel penelitian, yaitu kepemimpinan, tingkat pendidikan, dan kinerja Kepala Desa berdasarkan tanggapan responden terhadap kuesioner penelitian, diuraikan seperti berikut.

#### 1). **Variabel Kepemimpinan**

Kepemimpinan Kepala Desa merupakan salah satu variabel yang dapat meningkatkan kinerja Kepala Desa. Variabel kepemimpinan disusun dalam tiga dimensi, yaitu 1) hubungan pemimpin dengan bawahan, 2) struktur tugas, dan 3) kewibawaan kedudukan pemimpin. Berdasarkan tanggapan 60 responden dari 6 pernyataan yang diajukan diperoleh hasil seperti pada berikut.

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Kepemimpinan**

Skor (s)	Hubungan dengan bawahan		Struktur Tugas		Kewibawaan Kedudukan		Total		
	f	%	f	%	f	%	f	f x s	%
1	4	0.57	0	0.19	0	0.00	4	4	0.28
2	10	2.85	3	4.60	5	2.05	18	36	2.51
3	27	11.54	8	20.69	20	12.32	55	165	11.51
4	98	55.84	30	50.57	58	47.64	186	744	51.88
5	41	29.20	19	23.95	37	37.99	97	485	33.82
Jml	180	78.00	60	81.67	120	81.17	360	1434	79.67

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

Berdasarkan Tabel dapat diketahui total skor aktual 1434 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 1800 ( $6 \times 5 \times 60$ ), sedangkan total persentase skor adalah 79,67% dengan penilaian baik, dan 51,88% responden menyatakan setuju.

Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap ketiga dimensi dari kepemimpinan ( $X_1$ ) tersebut dapat dilihat dalam distribusi frekuensi skor berikut.

**a). Dimensi Hubungan Pemimpin dengan Bawahan**

Untuk mengetahui kepemimpinan pegawai, dapat diukur melalui hubungan pemimpin dengan bawahan. Berdasarkan tanggapan 60 responden dan tiga pernyataan yang diajukan dari dimensi hubungan pemimpin dengan bawahan diperoleh distribusi tanggapan responden seperti tabel berikut.

**Tabel 4.7**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Hubungan Pemimpin dengan Bawahan**

Skor (s)	Pernyataan								
	Komunikasi dengan bawahan		Hubungan atasan dengan bawahan		Membagi pengetahuan dengan bawahan		Total		
	f	%	F	%	f	%	f	f x s	%
1	1	1.67	3	5.00	0	0.00	4	4	0.57
2	3	5.00	5	8.33	2	3.33	10	20	2.85
3	11	18.33	9	15.00	7	11.67	27	81	11.54
4	28	46.67	36	60.00	34	56.67	98	392	55.84
5	17	28.33	7	11.67	17	28.33	41	205	29.20
Jml	60	100.00	60	100.00	60	100.00	180	702	78.00

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui total skor aktual 702 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 900 ( $3 \times 5 \times 60$ ), sedangkan persentase skor yang diperoleh adalah 78,00%. Jika merujuk kriteria interpretasi skor menurut Riduwan (2008:88) di atas, nilai 78,00% berada pada rentang 60%-80%, yang mengindikasikan bahwa hubungan Kepala Desa terhadap bawahannya dipersepsikan baik.

#### b). Dimensi Struktur Tugas

Berdasarkan tanggapan 60 responden pernyataan yang diajukan dari dimensi struktur tugas diperoleh distribusi tanggapan responden seperti pada Tabel 4.8 berikut.

**Tabel 4.8**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Struktur Tugas**

Skor (s)	Pernyataan				
	Memahami Tugas dan Fungsi Kades		Total		
	F	%	F	f x s	%
1	0	0.00	0	0	0.19
2	3	5.00	3	6	4.60
3	8	13.33	8	24	20.69
4	30	50.00	30	120	50.57
5	19	31.67	19	95	23.95
Jml	60	100.00	60	245	81.67

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui total skor aktual 245 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 300 (1x5x60), sedangkan total persentase skor yang diperoleh adalah 81,67%. Hasil ini mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap Kepala Desa, jika dilihat dari struktur tugas berada pada kriteria sangat baik.

**c). Dimensi Kewibawaan Kedudukan Pemimpin**

Berdasarkan tanggapan 60 responden dan dua pernyataan yang diajukan dari dimensi bawaan diperoleh distribusi tanggapan responden seperti pada Tabel 4.9

**Tabel 4.9**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Kewibawaan Kedudukan Pemimpin**

Skor (s)	Pernyataan						
	Kepribadian dan berwibawa		Memotivasi bawahan		Total		
	f	%	F	%	f	f x s	%
1	0	0.00	0	0.00	0	0	0.00
2	2	3.33	3	5.00	5	10	2.05
3	11	18.33	9	15.00	20	60	12.32
4	25	41.67	33	55.00	58	232	47.64
5	22	36.67	15	25.00	37	185	37.99
Jml	60	100.00	60	100.00	120	487	81.17

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui total skor aktual 487 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 600 ( $2 \times 5 \times 60$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh adalah 81,17%. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap Kepala Desa jika dilihat melalui faktor kewibawaan kedudukan berada pada kriteria sangat baik.

Kesimpulan dari distribusi tanggapan responden atas variabel kepemimpinan di atas diuraikan seperti pada Tabel berikut.

**Tabel 4.10**  
**Rekapitulasi Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Kepemimpinan**

No	Dimensi	Nilai Rata-Rata	Kriteria Penilaian	Keterangan
1.	Hubungan pemimpin dengan bawahan	78,00 %	Baik	< rata-rata
2.	Struktur tugas	81,67 %	Sangat Baik	> rata-rata
3.	Kewibawaan kedudukan	81,17 %	Sangat Baik	> rata-rata

Dari Tabel 4.10 terlihat dimensi struktur tugas dan kewibawaan berada di atas rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh pernyataan yang ditawarkan, pada umumnya responden menganggap kedua dimensi tersebut telah dilaksanakan dengan baik. Dimensi yang berada di bawah nilai rata-rata terdapat pada dimensi hubungan pemimpin dengan bawahan, untuk itu perlu ditingkatkan lagi dalam rangka mencapai kinerja Kepala Desa yang lebih baik pada Kecamatan Merawang.

## 2). Variabel Tingkat Pendidikan

Variabel tingkat pendidikan disusun dalam dua dimensi, yaitu: 1) formal, dan 2) tambahan.

### a). Dimensi Formal

Berdasarkan pengolahan data primer dari dua pernyataan yang diajukan dari dimensi formal diperoleh data seperti pada Tabel 4.11. dan tabel 4.12.

**Tabel 4.11**  
Pendidikan Kepala Desa

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	SD	-
2	SLTP	1
3	SMA	7
4	D III	-
5	S 1	2
Jumlah		10

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan Kepala Desa di kecamatan Merawang kebanyakan SMA berjumlah 7 orang. Sedangkan jumlah kepala desa yang berpendidikan S 1 atau sarjana hanya 2 orang. Dan hanya satu orang kepala desa yang berpendidikan SLTP.

**Tabel 4.12**  
Tahun Lulus Pendidikan Kepala Desa

No	Tahun lulus	Jumlah
1	>10 tahun	7
2	10 tahun terakhir	2
3	5 tahun terakhir	1
4	1 tahun terakhir	-
5	< 5 tahun terakhir	-
Jumlah		10

Sumber : Pengolahan data primer

Untuk tahun lulus kepala desa dapat dilihat dari tabel 4.12 yang menyatakan bahwa Kepala Desa di wilayah kecamatan Merawang rata-rata lulus lebih dari 10 tahun, hal ini terlihat pada tabel yang berjumlah 7 orang. Sedangkan jumlah kepala desa yang lulus 10 tahun terakhir hanya 2 orang. Dan hanya satu orang kepala desa yang lulus pada 5 tahun terakhir.

#### b). Dimensi Tambahan

Berdasarkan pengolahan data primer dari empat pernyataan yang diajukan dari dimensi tambahan, diperoleh data seperti pada tabel berikut.

Tabel 4.13  
Frekuensi Mengikuti Pelatihan Kepala Desa

No	Frekuensi pelatihan	Jumlah
1	0 kali	-
2	1 kali	-
3	2 kali	2
4	3 kali	-
5	≥ 4 kali	8
Jumlah		10

Sumber : Pengolahan data primer

Frekuensi kepala desa mengikuti pelatihan dapat dilihat dari tabel 4.13 yang menyatakan bahwa 8 orang Kepala Desa yang sudah mengikuti pelatihan sebanyak lebih dari 4 kali. Hanya 2 orang Kepala Desa yang baru mengikuti pelatihan sebanyak 2 kali.

Tabel 4.14  
Pengalaman Berorganisasi Kepala Desa

No	Pengalaman berorganisasi	Jumlah
1	0 tahun	1
2	1 tahun	3
3	2 tahun	2
4	3 tahun	1
5	≥ 4 tahun	3
Jumlah		10

Sumber : pengolahan data primer

Dari tabel 4.14 terlihat bahwa kepala desa di kecamatan Merawang mempunyai pengalaman berorganisasi lebih dari 4 tahun sebanyak 3 orang, kepala desa yang berpengalaman organisasi selama 3 tahun ada 1 orang. Yang berpengalaman organisasi selama 2 tahun ada sebanyak 2 orang. Sementara 3 orang yang berpengalaman dalam organisasi selama 1 tahun. Akan tetapi ada juga kepala desa yang tidak mempunyai pengalaman berorganisasi sebanyak 1 orang.

Tabel 4.15  
Lama Memimpin Organisasi

No	Lama memimpin	Jumlah
1	0 tahun	4
2	1 tahun	2
3	2 tahun	2
4	3 tahun	2
5	≥ 4 tahun	-
Jumlah		10

Sumber : pengolahan data primer

Dari Tabel 4.15 terlihat bahwa kepala desa di kecamatan Merawang ada 4 orang yang tidak pernah memimpin organisasi. Yang berpengalaman memimpin organisasi selama 1 tahun ada sebanyak 2 orang. Sementara 2 orang yang berpengalaman memimpin organisasi selama 2 tahun. Akan tetapi ada juga kepala desa yang mempunyai pengalaman memimpin organisasi selama 3 tahun

sebanyak 2 orang. Tidak ada seorang pun kepala desa yang mempunyai pengalaman memimpin organisasi lebih dari 4 tahun.

Tabel 4.16  
Frekuensi mengikuti Seminar

No	Frekuensi seminar	Jumlah
1	0 kali	-
2	1 kali	3
3	2 kali	-
4	3 kali	-
5	≥ 4 kali	7
Jumlah		10

Sumber : pengolahan data primer

Frekuensi kepala desa mengikuti seminar dapat dilihat dari Tabel 4.16 yang menyatakan bahwa 7 orang Kepala Desa yang sudah mengikuti seminar sebanyak lebih dari 4 kali. Hanya 3 orang Kepala Desa yang baru mengikuti seminar sebanyak 2 kali.

### 3). Variabel Kinerja Kepala Desa

Variabel kinerja Kepala Desa disusun dalam tujuh dimensi: 1) kemampuan bekerjasama, 2) kualitas pekerjaan, 3) kemampuan teknis, 4) inisiatif, 5) semangat, 6) daya tahan, dan 7) kuantitas pekerjaan.

Uraian mengenai kinerja Kepala Desa pada wilayah Kecamatan Merawang, berdasarkan tanggapan 60 responden dari 9 pernyataan yang diajukan, diperoleh hasil seperti pada Tabel berikut.

**Tabel 4.17**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Kinerja Kepala Desa**

Skor (s)	Kemampuan bekerja sama		Kualitas pekerjaan		Kemampuan Teknis		Inisiatif	
	f	%	f	%	f	%	F	%
1	0	0.00	0	0.19	0	0.19	0	0.19
2	5	2.06	6	4.60	0	4.60	8	4.60
3	14	8.66	13	20.69	8	20.69	9	20.69
4	72	59.38	28	50.57	32	50.57	26	50.57
5	29	29.90	13	23.95	20	23.95	17	23.95
Jml	120	80.83	60	76.00	60	84.00	60	77.33

Semangat		Daya tahan		Kuantitas Pekerjaan		Total		
F	%	f	%	f	%	f	f x s	%
0	0.00	1	0.19	0	0.19	1	1	0.05
8	3.24	5	4.60	4	4.60	36	72	3.34
34	20.65	8	20.69	12	20.69	98	294	13.65
64	51.82	36	50.57	30	50.57	288	1152	53.48
24	24.29	10	23.95	14	23.95	127	635	29.48
130	82.33	60	76.33	60	78.00	550	2154	79.78

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan Tabel 4.17, dapat diketahui total skor aktual 2154 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 2700 ( $9 \times 5 \times 60$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh dari tanggapan 60 responden adalah 79,78%, yang berarti responden memiliki persepsi Kepala Desa memiliki kinerja yang baik.

Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap ketujuh dimensi dari kinerja Kepala Desa tersebut dapat dilihat dalam distribusi frekuensi skor berikut.

**a). Dimensi Kemampuan Bekerjasama**

Hasil tanggapan 70 responden terhadap dua butir pernyataan tersebut seperti pada Tabel berikut.

**Tabel 4.18**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Kemampuan Bekerjasama**

Skor (s)	Pernyataan						
	Tugas-tugas Kepala Desa		Inisiatif		Total		
	f	%	f	%	f	f x s	%
1	0	0.00	0	0.00	0	0	0.00
2	4	6.67	1	1.67	5	10	2.06
3	4	6.67	10	16.67	14	42	8.66
4	34	56.67	38	63.33	72	288	59.38
5	18	30.00	11	18.33	29	145	29.90
Jml	60	100.00	60	100.00	120	485	80.83

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan Tabel 4.18 dapat diketahui total skor aktual 485 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 600 ( $2 \times 5 \times 60$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh adalah 80,83% dan berada pada kriteria sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja Kepala Desa jika dilihat dari dimensi kemampuan bekerjasama dipersepsikan sangat baik.

**b). Dimensi Kualitas Pekerjaan**

Hasil tanggapan 60 responden terhadap pernyataan mengenai dimensi kualitas pekerjaan diuraikan seperti pada Tabel berikut

**Tabel 4.19**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Kualitas Pekerjaan**

Skor (s)	Pernyataan				
	Penyelesaian Tugas tepat Waktu		Total		
	F	%	F	f x s	%
1	0	0.00	0	0	0.19
2	6	10.00	6	12	4.60
3	13	21.67	13	39	20.69
4	28	46.67	28	112	50.57
5	13	21.67	13	65	23.95
Jml	60	100.00	60	228	76.00

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan Tabel 4.19 terlihat total skor aktual 228 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 300 (1x5x60), sedangkan total persentase skor yang diperoleh dari tanggapan 60 responden adalah 76,00% dan berada pada kriteria baik. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja Kepala Desa jika dilihat dari dimensi kualitas pekerjaan dipersepsikan baik.

### c). Dimensi Kemampuan Teknis

Dimensi kemampuan teknis dapat dilihat berdasarkan satu butir pernyataan. Hasil tanggapan 60 responden terhadap butir pernyataan tersebut tampak seperti pada Tabel 4.20.

**Tabel 4.20**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Kemampuan Teknis**

Skor (s)	Pernyataan				
	Penyelesaian Tugas tepat waktu		Total		
	f	%	f	f x s	%
1	0	0.00	0	0	0.19
2	0	0.00	0	0	4.60
3	8	13.33	8	24	20.69
4	32	53.33	32	128	50.57
5	20	33.33	20	100	23.95
Jml	60	100.00	60	252	84.00

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan Tabel 4.20 dapat diketahui total skor aktual 252 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 300 (1x5x60), sedangkan total persentase skor yang diperoleh adalah 84,00% dan berada pada kriteria sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja Kepala Desa jika dilihat dari dimensi kemampuan teknis dipersepsikan sangat baik.

#### d). Dimensi Inisiatif

Dimensi inisiatif dapat dilihat berdasarkan satu butir pernyataan. Hasil tanggapan 60 responden terhadap butir pernyataan tersebut seperti Tabel 4.21.

**Tabel 4.21**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Inisiatif**

Skor (s)	Pernyataan				
	Inisiatif		Total		
	f	%	F	f x s	%
1	0	0.00	0	0	0.19
2	8	13.33	8	16	4.60
3	9	15.00	9	27	20.69
4	26	43.33	26	104	50.57
5	17	28.33	17	85	23.95
Jml	60	100.00	60	232	77.33

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

Berdasarkan Tabel 4.21 dapat diketahui total skor aktual 232 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 300 ( $1 \times 5 \times 60$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh adalah 77,33% dan berada pada criteria sudah baik. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja Kepala Desa jika dilihat dari dimensi inisiatif dipersepsikan baik.

#### e). Dimensi Semangat

Dimensi semangat dapat dilihat berdasarkan dua butir pernyataan. Hasil tanggapan 60 responden terhadap dua butir pernyataan tersebut seperti Tabel 4.22.

**Tabel 4.22**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Semangat**

Skor (s)	Pernyataan						
	Aktif Dalam kegiatan kemasyarakatan		Semangat dalam melaksanakan tugas		Total		
	f	%	f	%	f	f x s	%
1	0	0.00	0	0.00	0	0	0.00
2	5	7.14	3	4.29	8	16	3.24
3	20	28.57	14	20.00	34	102	20.65
4	30	42.86	34	48.57	64	256	51.82
5	15	21.43	9	12.86	24	120	24.29
Jml	70	100	60	100.00	130	494	82.33

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan Tabel 4.22 dapat diketahui total skor aktual 494 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 600 ( $2 \times 5 \times 60$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh adalah 82,33% dan berada pada kriteria sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja Kepala Desa jika dilihat dari dimensi semangat dipersepsikan sangat baik.

#### f). Dimensi Daya Tahan

Dimensi daya tahan dapat dilihat berdasarkan butir pernyataan berikut. Hasil tanggapan 60 responden terhadap butir pernyataan tersebut seperti Tabel 4.23.

**Tabel 4.23**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Daya Tahan**

Skor (s)	Pernyataan				
	Keandalan dalam Melaksanakan tugas		Total		
	f	%	F	f x s	%
1	1	1.67	1	1	0.19
2	5	8.33	5	10	4.60
3	8	13.33	8	24	20.69
4	36	60.00	36	144	50.57
5	10	16.67	10	50	23.95
Jml	60	100.00	60	229	76.33

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan Tabel 4.23 dapat diketahui total skor aktual 229 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 300 ( $1 \times 5 \times 60$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh adalah 76,33% dan berada pada kriteria baik. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja Kepala Desa jika dilihat dari dimensi daya tahan dipersepsikan baik.

**g). Dimensi Kuantitas Pekerjaan**

Dimensi kuantitas pekerjaan dapat dilihat berdasarkan satu butir pernyataan. Hasil tanggapan 60 responden terhadap butir pernyataan tersebut tampak seperti pada Tabel 4.24.

**Tabel 4.24**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Kuantitas Pekerjaan**

Skor (s)	Pernyataan				
	Volume Pekerjaan		Total		
	f	%	F	f x s	%
1	0	0.00	0	0	0.19
2	4	6.67	4	8	4.60
3	12	20.00	12	36	20.69
4	30	50.00	30	120	50.57
5	14	23.33	14	70	23.95
Jml	60	100.00	60	234	78.00

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

Berdasarkan Tabel 4.24 dapat diketahui total skor aktual 234 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 300 ( $1 \times 5 \times 60$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh adalah 78,00% dan berada pada kriteria baik. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja Kepala Desa jika dilihat dari dimensi kuantitas pekerjaan dipersepsikan sudah baik.

Secara keseluruhan, kinerja Kepala Desa pada wilayah Kecamatan Merawang dapat dikategorikan pada kriteria baik dengan prosentase skor 79,78%. Akan tetapi, untuk mewujudkan tercapainya kinerja Kepala Desa yang tinggi, seluruh dimensi pada kinerja Kepala Desa perlu ditingkatkan secara terus menerus. Kesimpulan dari distribusi tanggapan responden atas variabel kinerja Kepala Desa di atas, diuraikan seperti pada Tabel 4.25

**Tabel 4.25**  
**Rekapitulasi Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Kinerja Kepala Desa**

No	Dimensi	Nilai Rata-Rata	Kriteria Penilaian	Keterangan
1.	Kemampuan bekerjasama	80,83 %	Sangat Baik	> rata-rata
2.	Kualitas pekerjaan	76,00 %	Baik	< rata-rata
3.	Kemampuan teknis	84,00 %	Sangat Baik	> rata-rata
4.	Inisiatif	77,33 %	Baik	< rata-rata
5.	Semangat	82,33 %	Sangat Baik	> rata-rata
6.	Daya tahan / keandalan	76,33 %	Baik	< rata-rata
7.	Kuantitas pekerjaan	78,00 %	Baik	< rata-rata

Sumber: Pengolahan Data Primer

Tabel 4.25 memperlihatkan dimensi kemampuan bekerjasama, kemampuan teknis, dan semangat berada di atas rata-rata. Hal ini berarti bahwa dari seluruh pernyataan yang ditawarkan, secara umum responden menganggap bahwa dimensi tersebut sudah dilaksanakan dengan baik, walaupun belum optimal. Sedangkan dimensi kualitas pekerjaan, inisiatif, daya tahan, dan kuantitas pekerjaan berada di bawah nilai rata-rata, untuk itu perlu ditingkatkan lagi dalam rangka mencapai kinerja Kepala Desa yang tinggi pada wilayah Kecamatan Merawang Kabupaten Bangka.

## B. Pengujian Hipotesis

### 1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Jika nilai signifikansi yang dihasilkan lebih besar dari  $\alpha$  (5% atau 0,05). Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal jika nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* >  $\alpha$  (*alpha*). Uji normalitas juga dilihat melalui *normal probability plot*, yaitu titik-titik nilai data terletak kurang lebih dalam satu garis lurus. Demikian pula *detrended normal plot*, yaitu titik-titik nilai data tidak membentuk pola tertentu dan tersebar disekitar garis mendatar melalui titik nol.

**Tabel 4.26**  
**Hasil Uji Normalitas**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		<b>Kepemimpinan</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Kinerja</b>
N		60	60	60
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	23.9000	15.1833	35.4000
	Std. Deviation	2.71031	2.80128	4.17904
Most Extreme Differences	Absolute	.158	.174	.133
	Positive	.092	.108	.090
	Negative	-.158	-.174	-.133
Kolmogorov-Smirnov Z		1.221	1.347	1.031
Asymp. Sig. (2-tailed)		.102	.053	.238

a. Test distribution is Normal.

Dari Tabel 4.26 dapat disimpulkan bahwa model regresi yang diajukan berdistribusi normal pada semua variabel, karena nilai signifikansi yang

dihasilkan lebih besar dari  $\alpha$  (5% atau 0,05). Begitu juga jika dilihat melalui *normal probability plot* dan *detrended normal plot* (lihat lampiran normalitas).

## 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini maka dilakukan penghitungan terhadap konstanta koefisien regresi masing-masing variabel, koefisien berganda, koefisien determinasi dan perhitungan lainnya yang menggunakan program statistik sosial yaitu SPSS (*Statistical Program for Social Science*) versi 16 secara garis besar *outputnya* dilihat pada Tabel 4.27 dan 4.28.

**Tabel 4.27**  
**Rekapitulasi Koefisien Korelasi**

Korelasi/Regresi	R Hitung	R <sup>2</sup> Hitung	F Hitung	Sig	Kesimpulan
X <sub>1</sub> dengan Y	0,562	0,316	26,742	0,000	rX <sub>1</sub> Y=31,60%
X <sub>2</sub> dengan Y	0,157	0,025	1,465	0,231	rX <sub>2</sub> Y=02,50%
X <sub>1</sub> dan X <sub>2</sub> dengan Y	0,562	0,316	13,174	0,000	rX <sub>1</sub> X <sub>2</sub> Y=31,60%

Sumber: Pengolahan Data Primer

**Tabel 4.28**  
**Rekapitulasi Koefisien Regresi**

Regresi	A	B1	B2	T Hitung	Persamaan Regresi Y = a + b <sub>1</sub> X <sub>1</sub> + b <sub>n</sub> X <sub>n</sub>
RX <sub>1</sub> Y	14,698	0,866	-	5,171	Y = 14,698 + 0,866X <sub>1</sub>
Rx <sub>2</sub> Y	38,955	-	-0,234	-1,210	Y = 38,955 + (-0,234)X <sub>2</sub>
RX <sub>1</sub> X <sub>2</sub> Y	15,461	0,857	-0,036	-	Y = 15,461 + 0,857X <sub>1</sub> + (-0,036)X <sub>2</sub>

Sumber: Pengolahan Data Primer

## a. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Kepala Desa

### 1). Koefisien Determinasi

Besarnya pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja Kepala Desa ( $Y$ ) dapat diketahui melalui perhitungan koefisien determinasi dengan cara mengkuadratkan nilai koefisien korelasi. Koefisien determinan atau besaran kontribusi pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja Kepala Desa adalah  $KP = r^2 \times 100\%$ . Berdasarkan Tabel 4.24 diketahui ( $r$ ) = 0,562, yang menunjukkan hubungan korelasi antara kepemimpinan terhadap kinerja Kepala Desa berada pada tingkatan sedang. Koefisien determinan yang diperoleh adalah sebesar 31,60% ( $0,316 \times 100\%$ ), dan sisanya sebesar 69,40% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Uji Anova  $F_{test}$ , ternyata didapat  $F_{hitung}$  adalah 26,742 dengan tingkat signifikan 0,000 atau probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05, sehingga model regresi dapat dipakai untuk memprediksi kinerja Kepala Desa.

### 2). Regresi Sederhana

Uji regresi sederhana antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja Kepala Desa ( $Y$ ), dilakukan dengan catatan bahwa variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) dikendalikan (dianggap tidak ada). Berdasarkan Tabel 4.25 di atas, regresi sederhana antara kepemimpinan terhadap kinerja Kepala Desa mempunyai persamaan:

$$\hat{Y} = a + b_1 X_1 = 14,698 + 0,866X_1$$

Persamaan ini dapat memberikan besaran bilangan yang akan mempengaruhi variabel kinerja Kepala Desa apabila dilakukan perubahan pada

variabel independennya. Setiap perubahan variabel kepemimpinan sebesar satu satuan akan diikuti perubahan kinerja Kepala Desa sebesar 0,866 dengan konstanta sebesar 14,698.

Uji-t untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel dependen (kinerja Kepala Desa). Hipotesis yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja Kepala Desa (Y) adalah sebagai berikut.

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja Kepala Desa.

$H_a$  : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja Kepala Desa.

Dasar pengambilan keputusan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$  sebagai berikut: jika nilai  $t_{hitung} > \text{nilai } t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak, artinya koefisien regresi signifikan dan jika nilai  $t_{hitung} < \text{nilai } t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima, artinya koefisien regresi tidak signifikan. Nilai  $t_{hitung}$ , diambil dari Tabel 4.23. Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel  $X_1 = 5,171$ . Nilai  $t_{tabel}$  tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$ , dk (derajat kebebasan) = jumlah data ( $n$ ) - 2 = 60 - 2 = 58, dan Uji dilakukan dua sisi, sehingga nilai  $t_{tabel} = 2,000$ .

Keputusan: karena nilai  $t_{hitung} > \text{nilai } t_{tabel}$  atau  $5,171 > 2,000$ , maka  $H_0$  ditolak. Artinya, koefisien regresi signifikan atau kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Kepala Desa.

## **b. Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Kepala Desa**

### **1). Koefisien Determinasi**

Untuk melihat besaran pengaruh variabel tingkat pendidikan ( $X_2$ ) terhadap kinerja Kepala Desa ( $Y$ ), dapat diketahui melalui perhitungan koefisien determinasi dengan cara mengkuadratkan nilai koefisien korelasi. Koefisien determinan atau besaran kontribusi pengaruh variabel tingkat pendidikan terhadap kinerja Kepala Desa adalah  $KP = r^2 \times 100\%$ . Berdasarkan Tabel 4.24 diketahui ( $r$ ) = 0,157, yang menunjukkan hubungan korelasi antara tingkat pendidikan terhadap kinerja Kepala Desa berada pada tingkatan sangat rendah. Kemudian diperoleh koefisien determinan sebesar 02,50% ( $0,025 \times 100\%$ ), dan sisanya sebesar 97,50% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Uji Anova  $F_{lesi}$  ternyata didapat  $F_{hitung}$  adalah 1,465 dengan tingkat signifikan 0,231 atau probabilitas (0,000) lebih kecil dari 0,05, sehingga model regresi tidak dapat dipakai untuk memprediksi kinerja Kepala Desa.

## 2). Regresi Sederhana

Uji regresi sederhana antara variabel tingkat pendidikan ( $X_2$ ) terhadap kinerja Kepala Desa ( $Y$ ), dilakukan dengan catatan bahwa variabel tingkat pendidikan ( $X_2$ ) dikendalikan (dianggap tidak ada). Berdasarkan Tabel 4.23 di atas, regresi sederhana antara tingkat pendidikan terhadap kinerja Kepala Desa mempunyai garis persamaan:

$$\hat{Y} = a + b_2 X_2 = 38,955 + (-0,234)X_2$$

Persamaan ini dapat diketahui besaran bilangan yang akan mempengaruhi variabel kinerja Kepala Desa, apabila dilakukan perubahan pada variabel independen. Setiap perubahan variabel tingkat pendidikan sebesar satu satuan

akan diikuti perubahan kinerja Kepala Desa sebesar 0,234 dengan konstanta sebesar 38,955. Dalam artian, jika penilaian meningkat terhadap tingkat pendidikan Kepala Desa, maka akan terjadi peningkatan persepsi kinerja Kepala Desa.

Uji-t untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel dependen (kinerja Kepala Desa). Kriteria uji koefisien regresi dari variabel tingkat pendidikan ( $X_2$ ) terhadap kinerja Kepala Desa ( $Y$ ) menggunakan hipotesa sebagai berikut.

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara tingkat pendidikan terhadap kinerja Kepala Desa.

$H_a$  : Terdapat pengaruh yang signifikan antara tingkat pendidikan terhadap kinerja Kepala Desa.

Dasar pengambilan keputusan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$  sebagai berikut: jika nilai  $t_{hitung} >$  nilai  $t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak artinya koefisien regresi signifikan dan jika nilai  $t_{hitung} <$  nilai  $t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima artinya koefisien regresi tidak signifikan. Nilai  $t_{hitung}$ , diambil dari Tabel 4.23. Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel  $X_2 = -1,210$ . Nilai  $t_{tabel}$  tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$ , dk (derajat kebebasan) = jumlah data ( $n$ ) - 2 = 60 - 2 = 58, dan Uji dilakukan dua sisi, sehingga nilai  $t_{tabel} = 2,000$ .

Keputusan: karena nilai  $t_{hitung} <$  nilai  $t_{tabel}$  atau  $-1,210 < 2,000$ , maka  $H_0$  diterima. Artinya koefisien regresi tidak signifikan atau tingkat pendidikan tidak berpengaruh terhadap kinerja Kepala Desa.

### c. Pengaruh Kepemimpinan dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Kepala Desa

#### 1). Koefisien Determinasi

Berdasarkan Tabel 4.24, terlihat bahwa nilai korelasi ( $r_{yX_1X_2}$ ) = 0,562, yang menunjukkan hubungan korelasi antara kepemimpinan dan tingkat pendidikan terhadap kinerja Kepala Desa berada pada tingkatan sedang. Sedangkan *R square* ( $r^2$ ) = 0,316, menunjukkan angka koefisien determinan atau besaran kontribusi pengaruh variabel kepemimpinan dan tingkat pendidikan terhadap kinerja Kepala Desa adalah sebesar  $r^2 \times 100\% = 0,316 \times 100\% = 31,60\%$  dan sisanya sebesar 69,40% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Jadi, kontribusi kepemimpinan dan tingkat pendidikan terhadap kinerja Kepala Desa sebesar 31,60%.

#### 2). Regresi Ganda

Persamaan regresi ganda yang diperoleh dari hasil analisis regresi berdasarkan Tabel 4.25 adalah:

$$\hat{Y} = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 = 15,461 + 0,857X_1 + (-0,036)X_2$$

Dimana:  $X_1$  = Kepemimpinan

$X_2$  = Tingkat pendidikan

$\hat{Y}$  = Kinerja Kepala Desa

Pada Tabel 4.24 ternyata didapat  $F_{hitung}$  adalah 13,174 dengan tingkat signifikan 0,000 atau probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05 yang berarti model regresi dapat dipakai untuk memprediksi kinerja Kepala Desa. Hipotesa

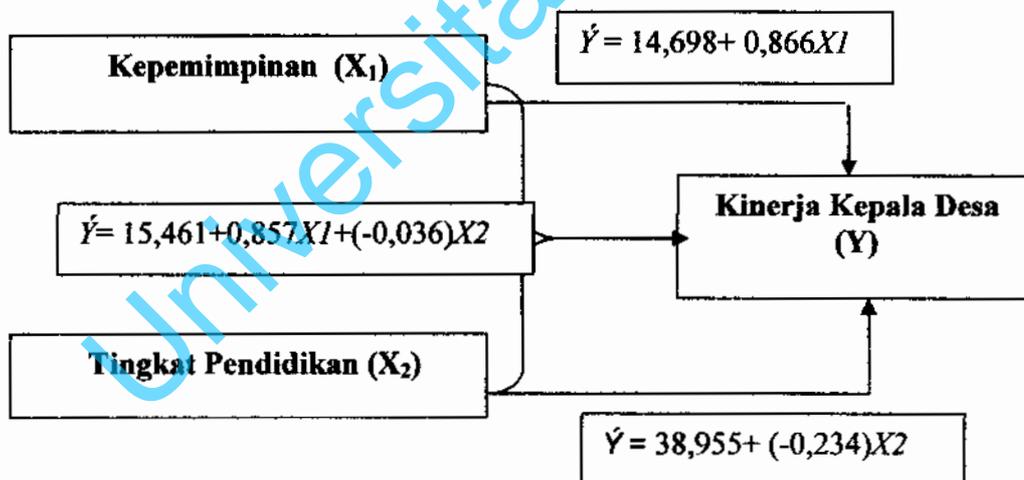
yang digunakan untuk menguji signifikansi kepemimpinan dan tingkat pendidikan terhadap kinerja Kepala Desa adalah sebagai berikut.

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan tingkat pendidikan terhadap kinerja Kepala Desa.

$H_a$  : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan tingkat pendidikan terhadap kinerja Kepala Desa.

Kaidah pengujian signifikansi regresi berganda adalah jika  $F_{hitung} \geq F_{Tabel}$  maka  $H_0$  ditolak artinya signifikan dan jika  $F_{hitung} \leq F_{Tabel}$ , maka  $H_0$  diterima artinya tidak signifikan. Nilai  $F_{Tabel}$  dk=2 dan n-2-1 = 60-2-1 = 57, adalah 3,17. Ternyata  $F_{hitung} > F_{Tabel}$  atau 13,174 > 3,17, maka  $H_0$  ditolak dan artinya signifikan.

Hubungan antar variabel dari hasil uji hipotesis secara keseluruhan dapat terlihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Model Hasil Penelitian

## **C. Pembahasan Hasil dan Keterbatasan Penelitian**

### **1. Pembahasan Hasil Penelitian**

#### **a. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Kepala Desa**

Variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja Kepala Desa. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan pemimpin dengan bawahan, struktur tugas, dan kewibawaan kedudukan dapat meningkatkan kinerja Kepala Desa pada wilayah Kecamatan Merawang Kabupaten Bangka.

Hasil analisis deskriptif data penelitian variabel kepemimpinan melalui kuesioner menunjukkan persepsi responden nilai rata-ratanya adalah 79,67%. Hal ini dapat berarti bahwa kepemimpinan Kepala Desa sudah baik namun belum sepenuhnya optimal, karena terdapat dimensi dari variabel kepemimpinan masih di bawah nilai rata-rata, yakni dimensi hubungan pemimpin dengan bawahan (78,00). Nilai ini mengindikasikan bahwa pada dimensi hubungan pemimpin dengan bawahan, terdapat responden yang menganggap Kepala Desa kurang dalam hal berkomunikasi dengan bawahan serta kurang mampu dalam mendidik para bawahannya.

Hasil pengujian hipotesis variabel kepemimpinan membuktikan bahwa kinerja Kepala Desa dipengaruhi oleh kepemimpinan sebesar 31,60% dan sisanya 69,40% ditentukan oleh variabel lain selain variabel kepemimpinan yang diteliti. Dengan demikian, tinggi rendahnya kepemimpinan akan diikuti oleh tinggi rendahnya kinerja Kepala Desa.

Hasil ini mendukung hipotesis bahwa salah satu faktor yang menyebabkan masih lemahnya kinerja Kepala Desa adalah kurangnya kepemimpinan Kepala

Desa dalam memimpin bawahannya. Untuk itu perlu ditingkatkan lagi kepemimpinannya sehingga tercapai kinerja Kepala Desa yang tinggi. Hasil penelitian ini juga relevan teori Rivai (2007) karakteristik pemimpin yang berhasil memiliki sifat dan keterampilan tertentu. Cirinya antara lain dapat beradaptasi dengan situasi, peka terhadap lingkungan sosial, ambisius serta berorientasi pada hasil, tegas, dapat bekerja sama, meyakinkan, mandiri, mampu mempengaruhi orang lain, enerjik, tekun, percaya diri, tahan stres, dan memikul tanggung jawab.

#### **b. Pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Kepala Desa**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pendidikan tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja Kepala Desa. Hal ini berarti bahwa dimensi formal dan tambahan merupakan aspek dari pendidikan yang harus dikembangkan sehingga dapat meningkatkan kinerja Kepala Desa pada wilayah Kecamatan Merawang Kabupaten Bangka.

Hasil pengujian hipotesis variabel tingkat pendidikan memperlihatkan bahwa kinerja Kepala Desa dipengaruhi oleh tingkat pendidikan sebesar 2,50% dan sisanya 97,50% ditentukan oleh variabel lain selain tingkat pendidikan yang diteliti.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

### **c. Pengaruh Kepemimpinan dan Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja**

#### **Kepala Desa**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan tingkat pendidikan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja Kepala Desa. Hal ini berarti bahwa dimensi-dimensi dari kepemimpinan dan tingkat pendidikan merupakan aspek pegawai yang harus dikembangkan sehingga dapat meningkatkan kinerja Kepala Desa pada wilayah Kecamatan Merawang Kabupaten Bangka.

Untuk mengukur kinerja Kepala Desa pada wilayah Kecamatan Merawang Kabupaten Bangka, dalam penelitian ini digunakan tujuh dimensi: 1) kemampuan bekerjasama, 2) kualitas pekerjaan 3) kemampuan teknis, 4) inisiatif, 5) semangat, 6) daya tahan, dan 7) kuantitas pekerjaan. Hasil analisis deskriptif data penelitian variabel kinerja Kepala Desa melalui kuesioner menunjukkan persepsi kinerja responden nilai rata-ratanya adalah 79,78%. Hal ini dapat berarti bahwa kinerja Kepala Desa sudah baik namun belum sepenuhnya optimal, karena terdapat beberapa dimensi dari variabel kinerja masih di bawah nilai rata-rata, yakni dimensi kualitas pekerjaan (76,00%), inisiatif (77,33%), daya tahan (76,33%), dan kuantitas pekerjaan (78,00%). Nilai ini mengindikasikan bahwa pada dimensi kualitas pekerjaan, terdapat responden menyelesaikan pekerjaannya belum tepat waktu, belum maksimal dan kurang bertanggungjawab dalam pekerjaannya. Pada dimensi inisiatif, Kepala Desa kurang berani dalam mengambil keputusan yang tepat. Pada dimensi daya tahan, masih terdapat responden menyatakan Kepala Desa kurang andal dalam menjalankan tugas, serta pada dimensi kuantitas

pekerjaan responden menganggap Kepala Desa kurang menghasilkan volume pekerjaan yang sebanding dengan waktu kerja. Untuk itu, dimensi-dimensi tersebut perlu ditingkatkan lagi, sehingga tercapai kinerja Kepala Desa yang tinggi.

Hasil pengujian hipotesis variabel kepemimpinan dan tingkat pendidikan membuktikan bahwa kinerja Kepala Desa dipengaruhi oleh kepemimpinan dan tingkat pendidikan sebesar 31,60% dan sisanya 69,40% ditentukan oleh variabel lain selain kepemimpinan dan tingkat pendidikan yang diteliti. Dengan demikian tinggi rendahnya kepemimpinan dan tingkat pendidikan akan diikuti oleh tinggi rendahnya kinerja Kepala Desa.

Temuan penelitian ini juga relevan dengan teori Mc. Cormick dan Tiffin (1975), yang menyatakan bahwa ada dua macam faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang yaitu :

1. Faktor individual, yang meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasinya, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya.
2. Faktor sosial dan organisasi, meliputi kebijaksanaan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

## **2. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian merupakan suatu cara untuk mencari kebenaran ilmiah, namun tidak terlepas dari keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti sendiri maupun keterbatasan di luar peneliti pada saat melakukan penelitian. Penelitian ini

dilaksanakan dengan menggunakan metode survey yang meneliti tentang pendapat responden melalui kuesioner, kemudian dilakukan analisis deskriptif dan analisis statistik sehingga aspek metodologinya terpenuhi. Sedangkan yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

- a. Pemilihan variabel penelitian. Penelitian ini tidak mengurai semua faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja Kepala Desa. Penelitian ini dibatasi hanya pada dua variabel independen, yakni kepemimpinan dan tingkat pendidikan. Dari hasil penelitian tersebut terbukti masih terdapat 69,40% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini, dan ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel lain diluar variabel kepemimpinan dan tingkat pendidikan. Kemungkinan pengaruh variabel-variabel lain tersebut di antaranya: motivasi, kedisiplinan, budaya organisasi, iklim organisasi, tipologi masyarakat, luas wilayah, pelatihan (diklat), pengendalian, koordinasi, kecerdasan emosional pegawai, dan lain-lain.
- b. Alat pengumpul data penelitian yaitu kuesioner yang bersifat *self perception*, sehingga penilaian yang diberikan responden kadang kurang objektif dan lebih cenderung bersifat subjektif. Namun demikian, kesimpulan yang diambil tetap berdasarkan jawaban yang disampaikan oleh responden.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan dan saran sebagai berikut.

#### **A. Kesimpulan**

Kepemimpinan mempengaruhi kinerja Kepala Desa pada wilayah Kecamatan Merawang Kabupaten Bangka. Hubungan pemimpin dengan bawahan, struktur tugas, dan kewibawaan kedudukan pimpinan merupakan hal yang harus diperhatikan. Kepemimpinan Kepala Desa, yang ada di wilayah Kecamatan Merawang Kabupaten Bangka dianggap belum optimal dalam memimpin terutama jika dilihat dari hubungan pemimpin dengan bawahan. Oleh karena tinggi atau rendahnya kinerja Kepala Desa ditentukan oleh hubungan pemimpin dengan bawahan, struktur tugas, dan kewibawaan kedudukan pimpinan, maka aspek ini merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh pihak-pihak yang terkait (*stake holder*).

Tingkat pendidikan hanya berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja Kepala Desa pada wilayah Kecamatan Merawang Kabupaten Bangka. Jenjang pendidikan seorang Kepala Desa berpengaruh terhadap kinerja sebagai Kepala Desa.

Hasil penelitian juga menemukan bahwa kompetensi dan tingkat pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Kepala Desa pada wilayah Kecamatan Merawang Kabupaten Bangka. Deskripsi kinerja Kepala Desa pada wilayah Kecamatan Merawang Kabupaten Bangka berdasarkan

persepsi responden, menunjukkan persepsi responden akan kinerja Kepala Desa sudah baik. Dimensi-dimensi yang membentuk kinerja Kepala Desa pada penelitian ini adalah kemampuan bekerjasama, kualitas pekerjaan, kemampuan teknis, inisiatif, semangat, daya tahan, dan kuantitas pekerjaan. Walaupun persepsi responden mengenai kinerja Kepala Desa sudah baik, tetapi pada dimensi kualitas pekerjaan, inisiatif, daya tahan dan kuantitas pekerjaan masih terdapat kelemahan dalam pelaksanaannya.

## B. Saran

Untuk dapat meningkatkan kinerja Kepala Desa pada wilayah Kecamatan Merawang Kabupaten Bangka, maka disarankan hal sebagai berikut.

1. Para Kepala Desa perlu mendapatkan pendidikan dan pelatihan (diklat) mengenai bidang pekerjaannya, seperti Diklat Kepemimpinan, karena masih terdapat kelemahan pada variabel kompetensi, terutama pada dimensi hubungan pemimpin dengan bawahan.
2. Jenjang pendidikan formal bagi Kepala Desa merupakan syarat mutlak dalam mengemban tugas selaku pemimpin masyarakat, untuk itu selaku Kepala Desa perlu mendapat pendidikan setinggi-tingginya.
3. Kinerja Kepala Desa pada wilayah Kecamatan Merawang Kabupaten Bangka pegawai belum maksimal, terutama pada dimensi kualitas pekerjaan, inisiatif, daya tahan dan kuantitas pekerjaan. Untuk itu, disarankan kepada pihak terkait, terutama pemerintah daerah setempat perlu memberikan *reward* dan *punishment* yang setimpal bagi Kepala Desa yang berprestasi atau sebaliknya.

4. Bagi peneliti selanjutnya dapat memperhatikan keterbatasan pada penelitian ini, terutama mengenai pemilihan variabel penelitian sehingga dapat dihasilkan penelitian yang utuh dan lebih ilmiah.

Universitas Terbuka

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S.(1991).*Prosedur Penelitian*.Jakarta:PT. Bina Aksara.
- Armstrong, M.(1994).*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Media Kompetindo.
- Bastian, H.M.I. (2001).*Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*.Yogyakarta:BPFE.
- Beach.DS.(1980).*Personnel The Management of People at Work*. New York:Mc.Milliam Publishing.Co.Inc.
- Bestira, I, (1998). *Produktivitas Perusahaan*. Bandung:Alumni.
- Coombs, PH. & Ahmed, M. (1974).*Attaching Rural Poverty, How Nonformal Education Can Help*.London:The John Hopkins University Press.
- Dwipayana, AAGN Ari. (ed)(2003).*Membangun Good Governance di Desa*. Yogyakarta: IRE Press.
- Gibson,et.al.(1992).*Fungsi Utama Manajemen*. Yogyakarta: Liberty.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H.(1995).*Organizations Behavior Structure and Process*.Illinois:Richard D. Irwin Inc, Homewood.
- Hamalik, O.(2000).*Pengembangan Sumber Daya ManusiaManajemen Pelatihan Ketenagaan Pendekatan Terpadu*.Jakarta Bumi Aksara.
- Handoko, T.H.(1997).*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta:BPFE UGM.
- Handoko, T.H.(2001). *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta:BPFE UGM.
- Hariandja, M.T.E.(2002).*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, M.(2003).*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta:Bumi Aksara.
- Heidjrachman. &Suad,H.(2002).*Manajemen Personalia, Edisi 4*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Irianto, J. *Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Pelatihan*. Surabaya: Insan Cendikia.
- Jackson &Morgan.(1978).*Organization Theory, A Percprectum for Management*.USA:Prentice Hall.

- Kamil, M. (2009). *Pendidikan Nonformal: Pengembangan Melalui Pusat Kegiatan Belajar Mengajar (PKBM) di Indonesia*. Bandung: Alfabeta.
- Kartono, K. (1998). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindra Persada.
- Kartono, K. (2002). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Keban, J.T. (1995). "Indikator Kinerja Pemerintah Daerah : Pendekatan Manajemen dan Kebijakan". Makalah, Seminar Sehari, Yogyakarta: Fisipol UGM.
- Kisbiyanto. (2008). *Bunga Rampai Penelitian Manajemen Pendidikan*. Semarang: Rasail Media Group.
- Mc.Cormic. & Tiffin. (1975). *Industrial Psychology*. New Delhi: Edition Eaglewood Cliffs Prentice Hall.
- Mc.Givney, V. and Murray, F. (1991). *Adult Education in Development Methods and Approaches from Changing Societies*. Leicester: NIACE.
- Mangkunegara, A. (2003). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Manulang. (1981). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Aksara Baru.
- Martoyo, S. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Notoatmodjo, S. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Panggabean, M.S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, S. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Ranupandojo, H. & Husnan, S. (1986). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Riduwan. (2008). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, V. dkk. (2008). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S.P. (1997). *Organizational Behavior, 8th Edition*. USA: Prentice Hall.

- Robbins, S.P & Barnwell, N. (2002). *Organization Theory: Cencept an Cases*. USA: Prentice Hall.
- Sagala, S. (2008). *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Santoso, S. (2005). *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS Versi 11.5*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, S.P. (1994). *Patologi Birokrasi Analisis Identifikasi dan Terapinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Simamora, H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Singarimbun, M. & Effendi, S. (ed) (2006). *Metode Penelitian Survy*. Jakarta: LP3ES.
- Siregar, S. (2010). *Statistika Deskriptif untuk Penelitian: Dilengkapi Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*. Jakarta: Rajawali Press.
- Steers, Richard M. (1980). *Efektivitas Organisasi : Kaidah Tingkah Laku, Seri Manajemen; no. 47*. Jakarta: Erlangga.
- Stoner, J.A.F., R.E, Freeman. & Daniel, R.G JR. (1996). *Manajemen Jilid II*. Terjemahan Alexander Sindoro. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Sudjana, D. (1994). *Pendidikan Luar Sekolah Wawasan, Sejarah, Perkembangan Falsafah, Teori Pendukung, Asas*. Bandung: Falah Production.
- Sugandha, D. (1986). *Kepemimpinan di Dalam Administrasi*. Bandung: CV. Sinar Baru.
- Suradinata, E. (1997). *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan*. Jakarta: Gramedia.
- Thoha, M. (1993). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafiika Persada.
- Thoha, M. (1999). *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Thoha, M. (2001). *Prilaku Organisasi, Konsep Dasar, dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.

## LAMPIRAN 1

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN TINGKAT PENDIDIKAN TERHADAP KINERJA  
KEPALA DESA**

Kepada Yth  
Bapak/Ibu Responden

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Pangkal Pinang, kami mengadakan penelitian dalam rangka menyusun tesis dengan judul : "PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN TINGKAT PENDIDIKAN TERHADAP KINERJA KEPALA DESA : Studi Kasus di Kecamatan Merawang". Sehubungan dengan penelitian tersebut kami membutuhkan data-data yang kami harapkan dapat diperoleh dari Bapak/Ibu, untuk itu kami berharap kiranya Bapak/Ibu berkenan menjadi responden dalam penelitian ini dengan menjawab pertanyaan yang kami ajukan pada koesioner ini, dan juga mohon diisi sesuai dengan format yang diberikan dan menurut pendapat sendiri tanpa ada pengaruh dari pihak lain serta secara jujur. survey ini juga akan di jaga kerahasiaan dari pendapat Bapak/Ibu.

Terima kasih atas kerjasamanya.

Diena Kurniaty ( NIM 015539126)

Untuk kepentingan tabulasi ( mohon di isi )

No. Resp.: .....

Jenis Kelamin : .....

Umur : .....

Alamat : .....

Pendidikan Terakhir : .....

Di bawah ini ada daftar tingkatan pendapat. Setelah membaca setiap pernyataan, silakan memutuskan pendapat sendiri dengan menggunakan tingkatan pendapat berikut :

**Berikan tanda silang ( X ) pada angka jawaban Anda**

1. Sangat Tidak setuju
2. Tidak Setuju
3. Tidak tahu
4. Setuju
5. Sangat Setuju

No	PERNYATAAN	TINGKAT PENDAPAT				
<b>Kepemimpinan ( diisi responden )</b>						
1	Komunikasi yang terbuka dengan bawahan dalam situasi pekerjaan sehari-hari	1	2	3	4	5
2	Kepala desa anda berpendapat bahwa hubungan atasan dan bawahan sebatas urusan pekerjaan	1	2	3	4	5
3	Kepala Desa membagi pengetahuan yang dimilikinya kepada bawahannya	1	2	3	4	5

4	Kepala Desa memahami tugas dan fungsinya sebagai pemimpin di desa	1	2	3	4	5
5	Kepala Desa memiliki kepribadian dan berwibawa sehingga dapat menumbuhkan rasa hormat dan segan dari pegawai yang membuat	1	2	3	4	5
6	Kepala Desa sering memotivasi bawahan yang terlihat tidak bersemangat dalam bekerja	1	2	3	4	5
7	Kepala Desa memuji dan menghargai pegawai yang bekerja tepat waktu	1	2	3	4	5
<b>Kinerja Kepala Desa (diisi responden )</b>						
8	Kepala desa mampu bekerja sama dalam kelompok (team work )	1	2	3	4	5
9	Kepala Desa mau menerima dan mempertimbangkan pendapat dan usul orang lain	1	2	3	4	5
10	setiap tugas diselesaikan dengan penuh tanggung jawab serta tepat waktu dengan hasil yang maksimal	1	2	3	4	5
11	Tugas-tugas Kepala Desa yang diselesaikannya dipengaruhi oleh tingkat pengalaman kerja, keterampilan serta kecakapan kepala Desa	1	2	3	4	5
12	Kepala Desa mampu berinisiatif dalam mengambil keputusan terutama dalam situasi yang mendesak	1	2	3	4	5
13	Kepala desa terus dan aktif mengikuti kegiatan-kegiatan rutin dan kemasyarakatan	1	2	3	4	5
14	Kepala Desa mempunyai semangat, kemauan serta kemampuan dalam melaksanakan tugasnya	1	2	3	4	5
16	Kepala desa dapat diandalkan untuk mengatasi masalah yang sangat kompleks	1	2	3	4	5
17	Volume kerja yang dihasilkan dalam kondisi yang sesuai dengan batas waktu dan jadwal yang telah ditentukan	1	2	3	4	5



## LAMPIRAN NORMALITAS

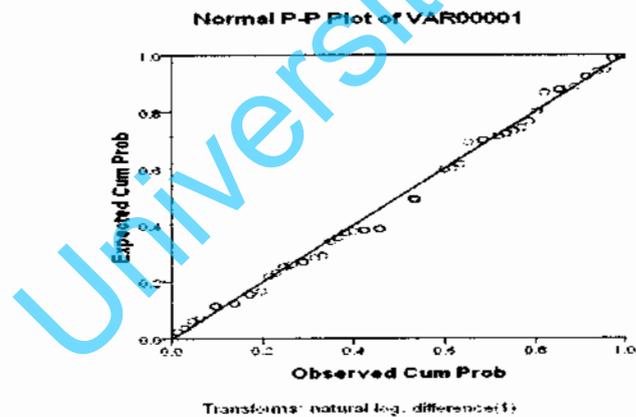
NEAR TESTS

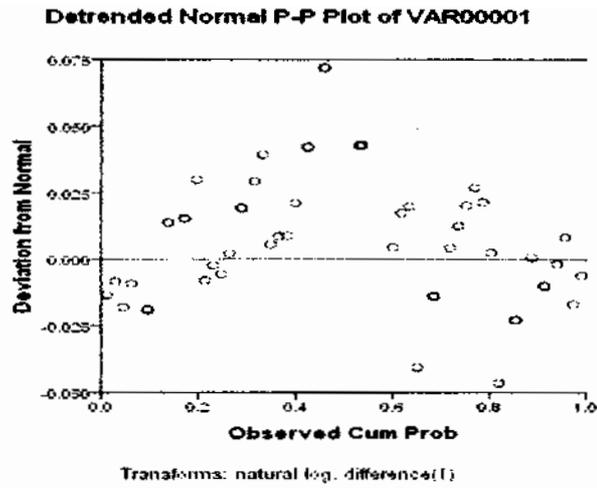
/K-S(NORMAL)=Kepemimpinan Pendidikan Kinerja  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES  
 /MISSING ANALYSIS.

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepemimpinan	Pendidikan	Kinerja
N		60	60	60
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	23.9000	15.1833	35.4000
	Std. Deviation	2.71031	2.80128	4.17904
Most Extreme Differences	Absolute	.158	.174	.133
	Positive	.092	.108	.090
	Negative	-.158	-.174	-.133
Kolmogorov-Smirnov Z		1.221	1.347	1.031
Asymp. Sig. (2-tailed)		.102	.053	.238
a. Test distribution is Normal.				

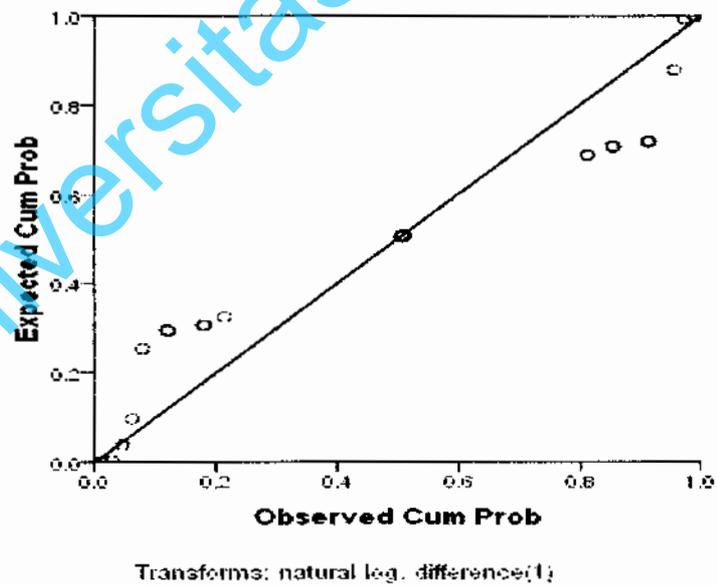
## KEPEMIMPINAN



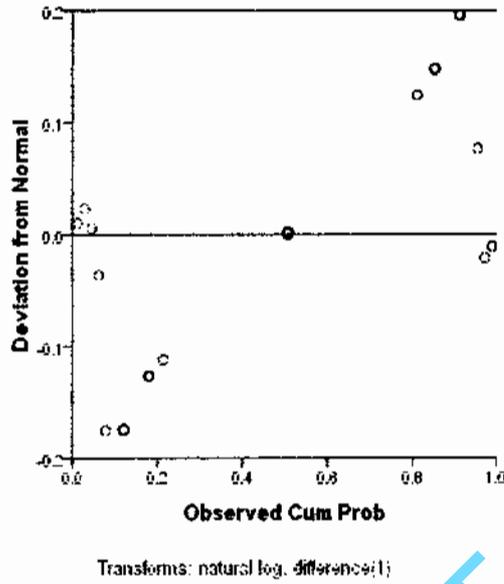


**TINGKAT PENDIDIKAN**

**Normal P-P Plot of VAR00002**

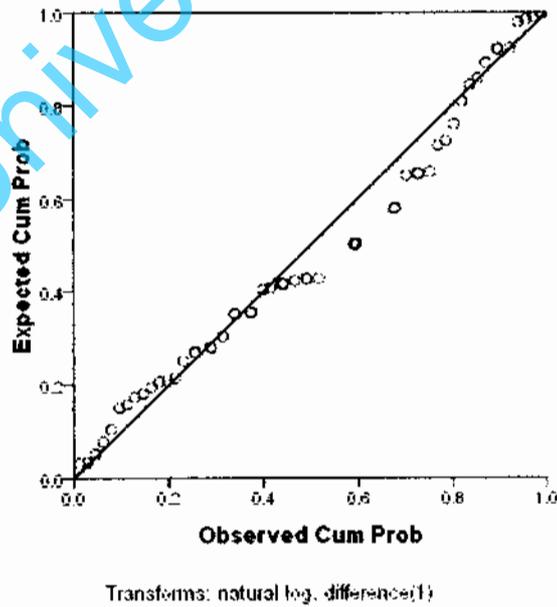


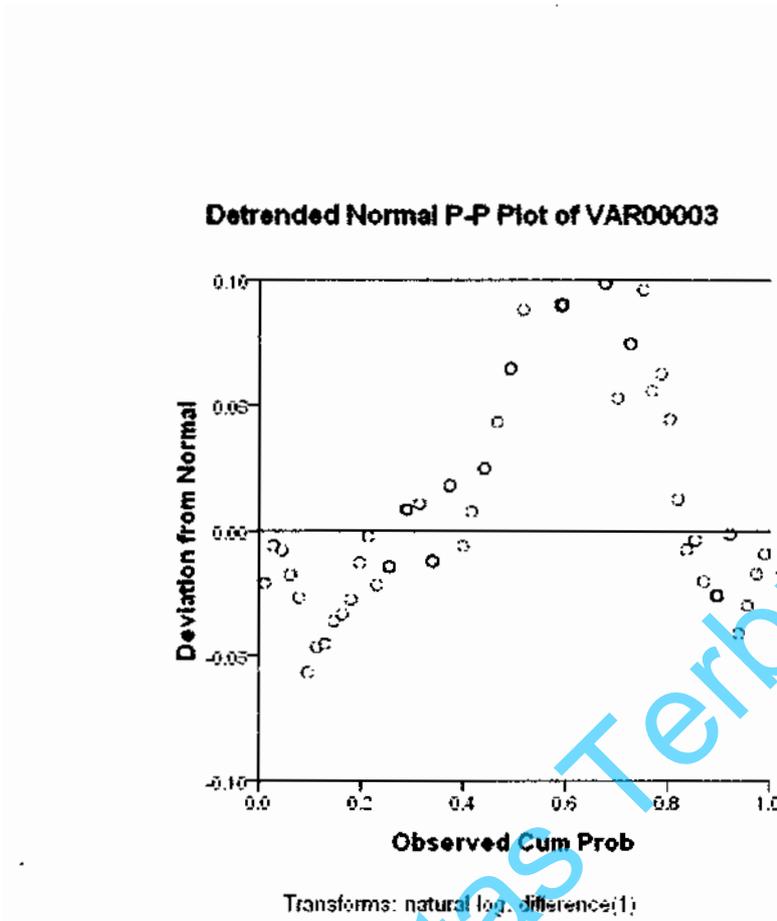
**Detrended Normal P-P Plot of VAR00002**



## KINERJA KEPALA DESA

**Normal P-P Plot of VAR00003**





Universitas Terbuka

**LAMPIRAN REGRESI SEDERHANA X1**

## REGRESSION

```

/DEPENDENT Kinerja
/METHOD=ENTER Kepemimpinan
/SCATTERPLOT=(Kinerja ,*ZRESID)
/RESIDUALS HIST(ZRESID) NORM(ZRESID) .

```

**Regression****Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.582 <sup>a</sup>	.316	.304	3.48702

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	325.162	1	325.162	26.742	.000 <sup>a</sup>
	Residual	705.238	58	12.159		
	Total	1030.400	59			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

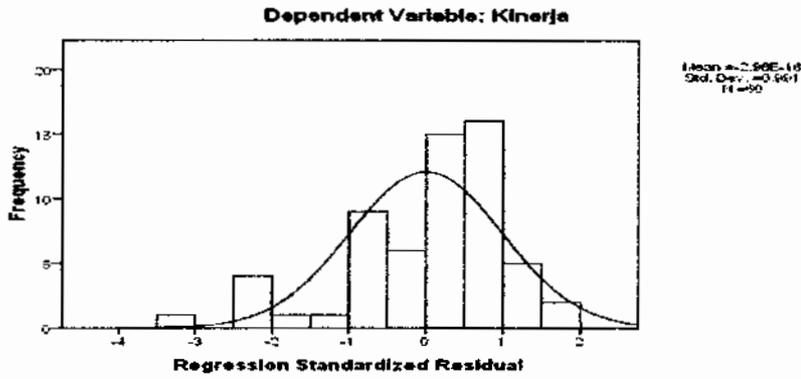
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	14.698	4.028		3.649	.001	6.635	22.762
	Kepemimpinan	.866	.167	.562	5.171	.000	.531	1.201

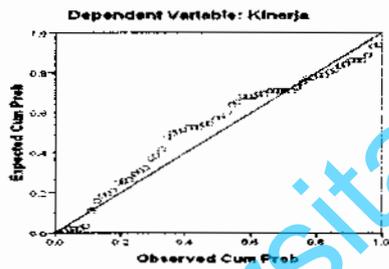
a. Dependent Variable: Kinerja

### Charts

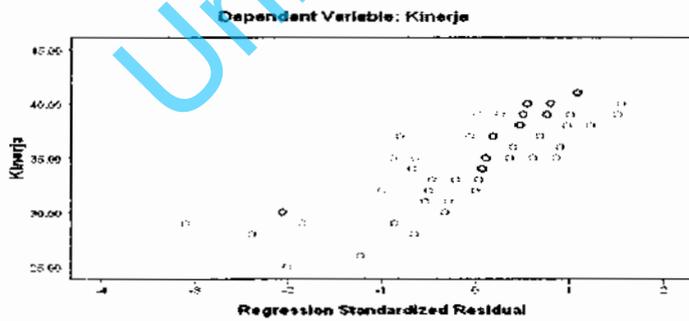
Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



## LAMPIRAN REGRESI SEDERHANA X2

```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS CI BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER TP4
  /RESIDUALS DURBIN

  /CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3).

```

### Regression

#### Notes

Output Created	30-Apr-2011 17:56:29	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	60
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	<pre> REGRESSION   /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR   SIG N   /MISSING LISTWISE   /STATISTICS COEFF OUTS CI BCOV R   ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP   /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)   /NOORIGIN   /DEPENDENT Y   /METHOD=ENTER TP4   /RESIDUALS DURBIN   /CASEWISE PLOT(ZRESID)   OUTLIERS(3). </pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00.062
	Elapsed Time	00:00:00.043
	Memory Required	1508 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet0]

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Y	35.4000	4.17904	60
TP4	3.7000	1.35672	60

**Correlations**

		Y	TP4
Pearson Correlation	Y	1.000	-.322
	TP4	-.322	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.006
	TP4	.006	.
N	Y	60	60
	TP4	60	60

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TP4 <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.322 <sup>a</sup>	.104	.088	3.99006	.104	6.721	1	58	.012	1.192

a. Predictors: (Constant), TP4

b. Dependent

Variable: Y

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	107.006	1	107.006	6.721	.012 <sup>a</sup>
	Residual	923.394	58	15.921		
	Total	1030.400	59			

a. Predictors: (Constant), TP4

b. Dependent Variable: Y

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	39.073	1.507		25.921	.000	36.055	42.090					
TP4	-.993	.383	-.322	-2.593	.012	-1.759	-.226	-.322	-.322	-.322	1.000	1.000

a. Dependent

Variable: Y

Coefficient Correlations<sup>a</sup>

Model		TP4	
1	Correlations	TP4	1.000
	Covariances	TP4	.147

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimensi on	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	TP4
1	1	1.940	1.000	.03	.03
	2	.060	5.677	.97	.97

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	34.1096	38.0801	35.4000	1.34672	60
Residual	-1.01022E1	6.89042	.00000	3.95610	60
Std. Predicted Value	-.958	1.990	.000	1.000	60
Std. Residual	-2.532	1.727	.000	.991	60

a. Dependent Variable: Y

Universitas Terbuka

**LAMPIRAN REGRESI BERGANDA**

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Kinerja
/METHOD=ENTER Kepemimpinan Pendidikan
/SCATTERPLOT=(Kinerja ,*ZRESID)

/RESIDUALS HIST(ZRESID) NORM(ZRESID) .

```

**Regression****Notes**

<b>Output Created</b>		28-Apr-2011 06:11:35
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Active Dataset</b>	DataSet0
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	60
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
<b>Syntax</b>	REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Kinerja /METHOD=ENTER Kepemimpinan Pendidikan /SCATTERPLOT=(Kinerja ,*ZRESID) /RESIDUALS HIST(ZRESID) NORM(ZRESID).	
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:02.641
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:02.423
	<b>Memory Required</b>	1636 bytes
	<b>Additional Memory Required for Residual Plots</b>	904 bytes

[DataSet0]

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	35.4000	4.17904	60
Kepemimpinan	23.9000	2.71031	60
Pendidikan	15.1833	2.80128	60

**Correlations**

		Kinerja	Kepemimpinan	Pendidikan
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.562	-.157
	Kepemimpinan	.562	1.000	-.239
	Pendidikan	-.157	-.239	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.000	.116
	Kepemimpinan	.000	.	.033
	Pendidikan	.116	.033	.
N	Kinerja	60	60	60
	Kepemimpinan	60	60	60
	Pendidikan	60	60	60

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pendidikan, Kepemimpinan <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.562 <sup>a</sup>	.316	.292	3.51604

a. Predictors: (Constant), Pendidikan, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	325.734	2	162.867	13.174	.000 <sup>a</sup>
	Residual	704.666	57	12.363		
	Total	1030.400	59			

a. Predictors: (Constant), Pendidikan, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	15.461	5.393		2.867	.006	4.663	26.260
	Kepemimpinan	.857	.174	.556	4.929	.000	.509	1.206
	Pendidikan	-.036	.168	-.024	-.215	.830	-.373	.301

a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics<sup>a</sup>

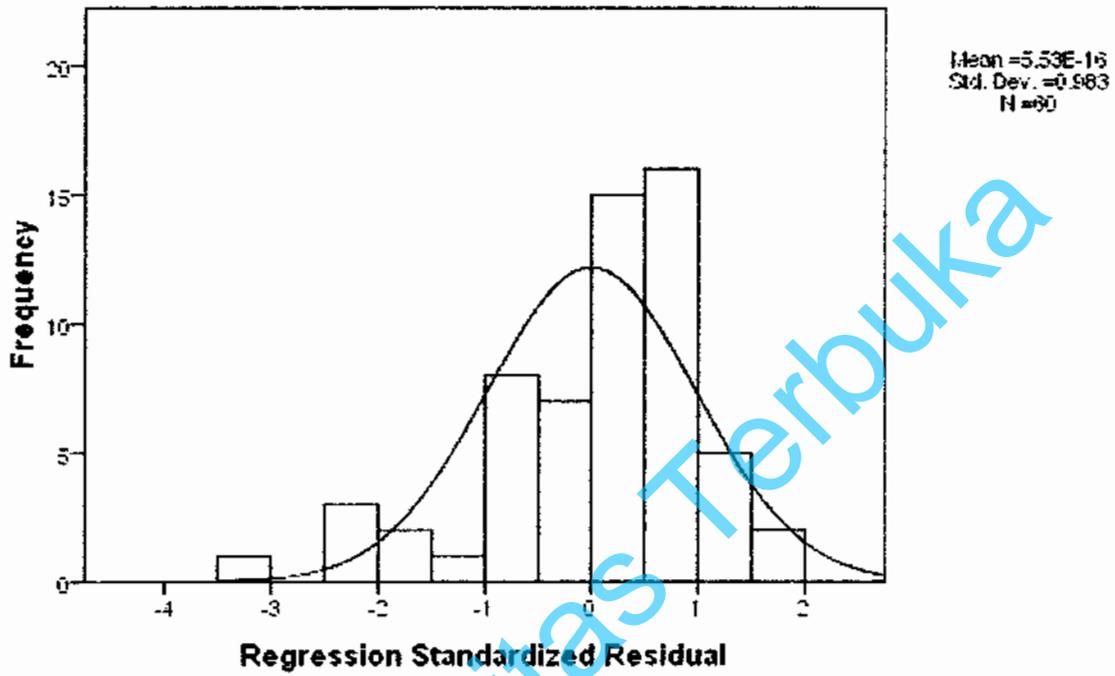
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	30.3127	39.7062	35.4000	2.34966	60
Residual	-1.07062E1	5.36693	.00000	3.45594	60
Std. Predicted Value	-2.165	1.833	.000	1.000	60
Std. Residual	-3.045	1.526	.000	.983	60

a. Dependent Variable: Kinerja

### Charts

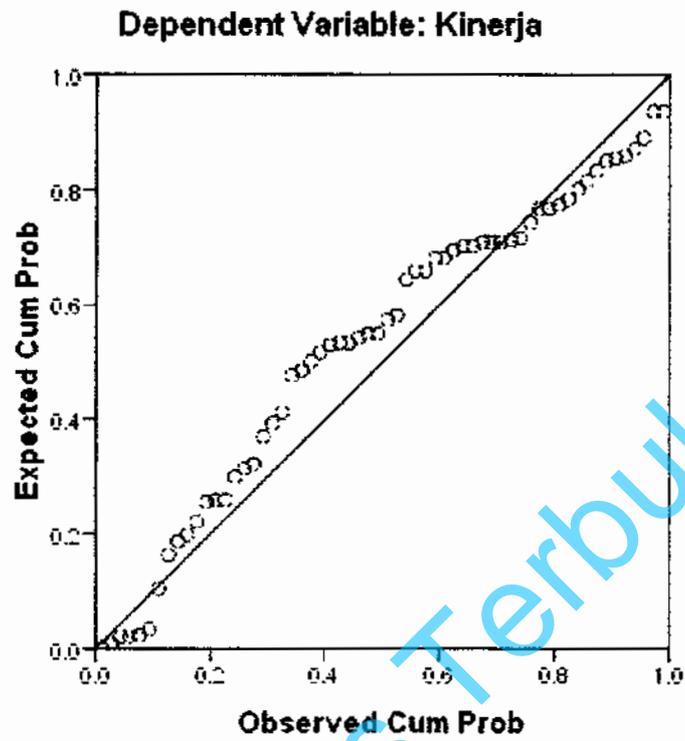
#### Histogram

Dependent Variable: Kinerja



Universitas Terbuka

### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Universitas Terbuka

### Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja

