16/42003.pdf

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR DALAM MININGKATKAN KINERJA PAGAWAI

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

Disusun Oleh :

UMBU RAING NDAMUNAMU

NIM. 500009429

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2015

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER SAINS DALAM ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
BIDANG MINAT ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul "Analisis Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur dalam meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumba Timur)" : adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Waingapu, 20 Januari 2015

Yang Menyatakan

UMBU RAING NDAMUNAMU
NIM 500009204

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/42003.pdf

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

Bermimpilah tentang apa yang ingin kamu impikan, pergilah ke tempat-tempat kamu ingin pergi, jadilah seperti yang kamu inginkan, karena kamu hanya memiliki satu kehidupan dan satu kesempatan untuk melakukan hal-hal yang ingin kamu lakukan.

Orang-orang yang paling berbahagia tidak selalu memiliki hal-hal terbaik, mereka hanya berusaha menjadikan yang terbaik dari setiap hal yang hadir dalam hidupnya.

Hidup akan lebih bahagia kalau kita dapat menikmati apa yang kita miliki. Karena itu bersyukur merupakan kualitas hati yang tertinggi.

PERSEMBAHAN :

1. *Kupersembahkan Untuk: Sang Pemilik Kehidupan.*
2. *Keluarga tercinta : Bapak, Mama, dan kakakku tercinta*
3. *Saudara dan sahabat-sahabat terbaikku*
4. *Semua pihak yang hendak memanfaatkan penelitian ini untuk kemajuan pendidikan dan ilmu pengetahuan.*
5. *Serta almamaterku Universitas Terbuka.*

"Pusatkanlah perhatian Anda pada sifat-sifat baik atasan, pasangan, dan orang-orang di sekitar Anda. Pasti mereka akan menjadi lebih menyenangkan".

Sapaan :

Umbu Raing Ndamunamu

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/42003.pdf

RIWAYAT HIDUP

Nama	:	Umbu Raing Ndamunamu
NIM	:	500009429
Program Studi	:	Magister Administrasi Publik
Tempat / Tanggal Lahir	:	Sumba Timur, 27 April 1974
Riwayat Pendidikan	:	Lulus SD di SDM Payeti I
	:	Lulus SMP Andaluri
	:	Lulus STM Saraswati
	:	Lulus S1 di Universitas 17 Agustus 1945
Riwayat Pekerjaan	:	Tahun 2001 s/d 2003 sebagai Supervisor Pemasaran di PT. Sarana Pembangunan - Surabaya
		Tahun 2003 s/d 2014 sebagai Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Timur

Waingapu, 20 Januari 2015

Yang Menyatakan

UMBU RAING NDAMUNAMU
NIM. 500009429

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/42003.pdf

ABSTRACT

"ANALISIS GAYA KEPEMIMPIN DAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI" : (Study Kasus di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumba Timur).

Umbu Raing Ndamunamu
(umburaing@gmail.com)
Program Pascasarjana
Universitas Terbuka

Dalam rangka menghadapi *era globalisasi*, pemerintah dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Tuntutan pelayanan kepada masyarakat yang semakin tinggi menyebabkan pemerintah dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing seiring perkembangannya. Pemerintahan merupakan salah satu organisasi yang menghimpun orang-orang yang biasa disebut dengan sebutan pegawai untuk menjalankan kegiatan birokrasi sesuai dengan sasaran visi dan misi yang ingin di capai. Tatanan organisasi pemerintahan negara adalah sejumlah organisasi atau lembaga yang dibentuk dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan negara, berupa organisasi kenegaraan dan organisasi pemerintahan.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sesuai dengan UU no. 43/1999 Pasal 1 adalah upaya menyeluruh untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme tugas pelaksanaan, fungsi, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas penempatan, promosi, remunerasi, kesejahteraan, dan pemecatan. Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Sumba Timur terbentuk berdasarkan Peraturan Daerah (perda) nomor 5 Tahun 2008, tugas dan fungsi Bappeda yaitu membantu Bupati dalam menyelenggarakan pemerintahan daerah dibidang perencanaan pembangunan. Dari ketentuan tersebut dapat dijelaskan bahwa Bappeda wajib melaksanakan tugasnya dan menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi secara *vertikal* maupun *horisontal* (dari *top-down planning* ke *bottom-up planning*, dari *long-range planning* ke *strategic planning*, dari budaya petunjuk ke budaya *partisipasi*, dari perilaku aktor ke *fasilitator, dst.)*, baik dalam lingkungan masing-masing maupun antar satuan organisasi pemerintah daerah.

Gaya kepemimpinan dan Kualitas sumber daya manusia apartur di Bappeda memiliki kemampuan memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja yang efisien dan efektif dengan dukungan staf profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil. Penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini. Metode ini dipilih mengingat penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan fenomena itu dan karakteristik variabel, dalam kemampuan gambar ini, motivasi, dan kinerja pegawai di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan daerah

Kata kunci: profesionalisme, pegawai, Bappeda, Gaya Kepemimpinan, Kualitas Sumber Daya, survei deskriptif

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/42003.pdf

ABSTRACT

Analysis of leadership style and human resources in improving employee performance (learning about the cases in the district development planning office of East Sumba)

Umbu Raing Ndamunamu
(umburaing@gmail.com)

Program Pascasarjana
Universitas Terbuka

In order to face the globalization era, governments are expected to do their jobs more efficient and effective. Demands of community service are getting higher so that the government has to be able to rise up the competitiveness progress. The government is one of an organization that brought peoples who called employee together to do the bureaucratic activities accordance to the visions and missions goals. State government organizational structures are numbers of organization or agency that was formed to held the state government, in the form of Government Organization and the Nation Organization. The Civil Servant (PNS) in Act No.43/1999 article 1 is the general effort to improve the efficiency, effectiveness and the degree of professionalism of implementation tasks, functions, staffing and responsibilities which includes of the planning, procurement, placement quality growth, promotion, remuneration, welfare and dismissal.

Regional Planning Board Office (BAPPEDA) of East Sumba Regency had formed and based on local regulation (perda) No.5 of 2008. Task and function of perda is helping the governance in the field of development planning. This statement explains that BAPEDDA must do their jobs and apply the coordination principle, integration and synchronization vertically or horizontally (from top-down planning to bottom-up planning, from long-range planning to strategic planning, from clues cultural to participation cultural and from actors to facilitator etc), in their own environment or in between units of local government organization.

The style of leadership and the quality of human resources in BAPPEDA has a capability to motivate the officers in improving their efficient and effective jobs with professional staff support, be responsible, honest and fair. This research is descriptive that is why we use methods to do it. These methods chosen to describe the phenomenon and characteristic variables, in this picture's ability, motivation and job performance officers in the office of BAPPEDA.

Keywords: professionalism, officers, BAPPEDA, leadership style, quality resources, a descriptive survey

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : **"ANALISIS GAYA KEPEMIMPIN DAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI" (Studi Kasus di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumba Timur).**

Penyusun TAPM : Umbu Raing Ndamunamu
NIM : 500009429
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Hari/Tanggal : Jumat, 22 Januari 2015

Menyetujui :

Pembimbing II,	Pembimbing I,
Liestyodono B.Irianto, Drs,. M.Si,. Dr	**Lenny Magdalena Tomunu, SU,.Dr**
NIP. 19581215 198601 1 009	NIP. 19550523 198003 2 003

Mengetahui:

Ketua Bidang Ilmu Sosial Politik	Direktur Program Pascasarjana,
Dr. Darmanto, M.Ed	**Suciati, M.Sc., Ph.D**
NIP. 19591027198603 1 003	NIP. 19520213 198503 2 001

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/42003.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama	:	Umbu Raing Ndamunamu
NIM	:	500009429
Program Studi	:	Magister Administrasi Publik (MAP)
Judul Tesis	:	"ANALISIS GAYA KEPEMIMPIN DAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI" (Studi Kasus di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumba Timur).

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

Hari/Tanggal	:	Sabtu, 17 Januari 2015
W a k t u	:	16.00 Wita
Dan telah dinyatakan		LULUS

KOMISI PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji	:	Suciati, M.Sc., Ph.D	.....
Penguji Ahli	:	Prof. Dr.Azhar Kasim, MPA	.....
Pembimbing I	:	Lenny Magdalena Tomunu, SU,.Dr	.....
Pembimbing II	:	Liestyodono B. Irianto, Drs,.MSi.,Dr	.....

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/42003.pdf

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418
Telp. 021.7415050, Fax. 021.7415588

SURAT PERNYATAAN PERBAIKAN DAN PENYERAHAN NASKAH TAPM

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	:	Umbu Raing Ndamunamu
NIM	:	500009429
Program Studi	:	MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
Judul TAPM	:	**"Analisis Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur dalam meningkatkan Kinerja Pegawai"** (Studi Kasus di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumba Timur).

Dengan ini menyatakan telah memperbaiki naskah TAPM menurut format PPs-UT dan bersama ini saya menyerahkan hasil perbaikan kepada Direktur PPs-UT selaku Panitia Ujian Sidang.

Atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami mengucapkan terima kasih

Waingapu, 20 Juni 2015

Mengetahui,
Kepala UPBJJ-UT Kupang

Drs. R. Alam Malau, M.Si
NIP.19530227 198603 1 001

Mahasiswa

Umbu Raing Ndamunamu
NIM. 500009429

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Magister Pascasarjana UT

Dr. Darmanto, M.Ed
NIP. 19591027 198603 1 003

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/42003.pdf

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas berkah dan limpahan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan Proposal Study Mandiri dengan judul "**Analisis Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur dalam meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumba Timur**". Yang merupakan salah satu syarat untuk pengajuan usulan tesis program Pasca Sarjana (S2) di Fakultas Manajemen Administrasi Publik Universitas Terbuka.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Untuk itu dengan segala kerendahan hati pada kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini khususnya kepada:

1. Rektor Universitas Terbuka yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi pada lembaga ini.
2. Kepala UPBJJ Kupang atas semua dukungan kepada penulis dalam setiap tahapan proses studi hingga penyelesaian penulisan tesis ini.
3. Liestyodono B.Irianto, Drs,. Msi,. Dr
4. Lenny Magdalena Tomunu, SU,.Dr
5. Bapak dan Ibu Staf Pengajar di Fakultas Pascasarjana Universitas Terbuka, yang telah banyak memberikan bekal teori yang bermanfaat bagi penulis. Bapak dan Ibu Pengelola Universitas Terbuka UPBJJ Kupang yang telah memberikan pelayanan terbaik selama pembelajaran penulis.
6. Kepala Bappeda dan segenap rekan-rekan sekerja di Bappeda Kabupaten Sumba Timur yang telah banyak membantu penulis selama melakukan penelitian.
7. Bapak, Mama, Kakak dan saudara/iku tercinta.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

8. Yang terkasih Rambu M.R.K.U.Djima, SF,Apt yang selalu mendukung penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
9. Rekan-rekan seperjuangan Program Magister Administrasi Publik Kelompok Belajar Waingapu.

Waingapu, 20 Januari 2015

Penulis

UMBU RAING NDAMUNAMU

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/42003.pdf

DAFTAR ISI

Halaman

Lembar Pernyataan Bebas Plagiasi i

Motto dan Persembahkan ii

Daftar Riwayat Hidup iii

Abstrak Indonesia iv

Abstrak Inggris v

Lembar Persetujuan vi

Lembar Pengesahan vii

Surat Pernyataan Perbaikan viii

Kata Pengantar ix

Daftar Isi x

Daftar Tabel xi

Daftar Gambar xii

Daftar Lampiran xiii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah 1

B. Perumusan Masalah 16

C. Tujuan Penelitian 17

D. Kegunaan Penelitian 17

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teoritik 18

B. Penelitian Terdahulu 51

C Kerangka Teori 54

D. Kerangka Pikir 54

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

E. Operasionalisasi Variabel..... 59

BAB III METODE PENELITIAN

A. Prosedur Pengumpulan Data..... 66

B. Populasi dan Sampel 66

C. Jenis dan Lingkup Penelitian..... 67

D. Instrumen Penelitian..... 67

E. Metode Analisis Data..... 68

F. Hipotesia..... 74

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....

A. Deskripsi Objek Penelitian..... 76

1. Gambaran Umum..... 76

2. Struktur Organisasi dan Tata Kerja..... 80

3. Keadaan Pegawai Bappeda..... 86

4. Lingkup Tugas Pokok Pegawai..... 88

B. Hasil Penelitian..... 91

C. Pembahasan..... 130

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan..... 147

B. Saran..... 150

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/42003.pdf

DAFTAR TABEL

1.1	Persentase tingkat kehadiran pegawai tahun 2013.....	14
1.2	Presentase Keberadaan Pegawai di Ruang Kerja.....	15
2.1	Pendapat Ilmuan Tentang Kepemimpinan.....	18
2.2	Peta Pendapat Ilmuan Tentang Gaya Kepemimpinan.....	22
2.3	Pendapat Ilmuan Tentang Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur.....	36
2.4	Pendapat Ilmuan Tentang Kinerja Pegawai/Karyawan.....	42
3.1	Responden pada kantor Bappeda.....	67
4.1	Data Pegawai Negeri Sipil.....	86
4.2	Data PNS Bappeda berdasarkan Golongan.....	87
4.3	Distribusi Responden Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin..	89
4.4	Distribusi Responden berdasarkan (Umur, Jenis Kelamin, Pendidikan dan Lama Kerja)	90
4.5	Persepsi Responden Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Jenis Kelamin.....	93
4.6	Persepsi Responden tentang Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Umur.....	94
4.7	Persepsi Responden Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Masa Kerja.....	95
4.8	Persepsi Responden Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	97
4.9	Jumlah Pegawai menurut tingkat Pendidikan.....	98
4.10	Karakteristik Responden Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	109

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

4.11	Persepsi Responden Kinerja Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin.....	113
4.12	Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)	115
4.13	Uji Validitas Variabel Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur (X2)	116
4.14	Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)	117
4.15	Uji Multivariat (Reliabilitas)	118
4.16	Hasil Uji Autokorelasi.....	119
4.17	Hasil Uji Multikolonieritas.....	120
4.18	Grafik Scatterplot.....	121
4.19	uji Glejser.....	121
4.20	Uji Normalitas Data.....	122
4.21	Analisis Regresi Linier Berganda.....	123
4.22	Signifikan Simultan.....	127
4.23	Uji t Parsial.....	128
4.24	Indeks Gaya Kepemimpinan (X1)	131
4.25	Gaya Kepemimpinan.....	132
4.26	Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur	138
4.27	Kinerja Pegawai.....	142

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/42003.pdf

DAFTAR GAMBAR

2.1	Kerangka Teori	54
2.2	Kerangka Konsep Penelitian	57
4.1	Struktur Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	85

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/42003.pdf

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Petunjuk Pengisian Kuesioner.....
Lampiran 2	Kuesioner.....
Lampiran 3	Variabel Gaya Kepemimpinan, Kualitas SDM Aparatur dengan Kinerja Pegawai
Lampiran 4	Data Responden hasil Analisa Indeks
Lampiran 5	Data Hasil Analisis SPSS.....

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manusia tidak terlepas dari perannya sebagai pemimpin, dimensi kepemimpinan merupakan peran sentral dalam setiap upaya pembinaan. Hal ini telah banyak dibuktikan dan dapat dilihat dalam gerak langkah setiap organisasi. Peran kepemimpinan begitu menentukan bahkan seringkali menjadi ukuran dalam mencari sebab-sebab jatuh bangunnya suatu organisasi. Dalam menyoroti pengertian dan hakikat kepemimpinan, sebenarnya dimensi kepemimpinan memiliki aspek-aspek yang sangat luas, serta merupakan proses yang melibatkan berbagai komponen didalamnya dan saling mempengaruhi.

Dalam kehidupan sehari-hari manusia tidak pernah lepas dari kehidupan berorganisasi, karena pada kodratnya manusia merupakan makhluk sosial yang cenderung untuk selalu hidup bermasyarakat. Hal ini nampak baik didalam kehidupan rumah tangga, organisasi kemasyarakatan, bahkan pada saat seseorang memasuki dunia kerja. Seseorang tersebut akan berinteraksi, dan masuk menjadi bagian dalam organisasi tempatnya bekerja.

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasikan, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2008). Kemudian menurut Euis Sholeha dan Suzy (1996) mengemukakan organisasi adalah perserikatan orang- orang yang usahanya harus dikoordinasikan, tersusun dari sejumlah sub sistem yang saling berhubungan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

dan saling tergantung, bekerja sama atas dasar pembagian kerja, peran dan wewenang, serta mempunyai tujuan tertentu yang hendak dicapai.

Organisasi berisikan orang-orang yang mempunyai serangkaian aktivitas yang jelas dan dilakukan secara berkelanjutan guna mencapai tujuan organisasi. Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai, dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota organisasi, dimana manusia sebagai pendukung utama setiap organisasi apapun bentuk organisasi itu (Mulyadi dan Rivai, 2009).

Dewasa ini kita tengah memasuki *Era Globalisasi* yang bercirikan suatu interdependensi, yaitu suatu era saling ketergantungan yang ditandai dengan semakin canggihnya sarana komunikasi dan interaksi. Perkembangan dan kemajuan pesat di bidang teknologi dan informasi memberikan dampak yang amat besar terhadap proses komunikasi dan interaksi tersebut. Era globalisasi sering pula dinyatakan sebagai era yang penuh dengan tantangan dan peluang untuk saling bekerja sama. Dalam memasuki tatanan dunia baru yang penuh perubahan dan dinamika tersebut, keadaan dewasa ini telah membawa berbagai implikasi terhadap berbagai bidang kehidupan, termasuk tuntutan dan perkembangan bentuk komunikasi dan interaksi sosial dalam suatu proses kepemimpinan.

Setiap bangsa, nampaknya dipersyaratkan demikian untuk memiliki kualitas dan kondisi kepemimpinan yang mampu menciptakan suatu kebersamaan dan kolektivitas yang lebih dinamik. Hal ini dimaksudkan agar memiliki kemampuan bertahan dalam situasi yang semakin sarat dengan bentuk persaingan, bahkan diharapkan mampu menciptakan daya saing dan keunggulan yang tinggi. Begitu pula dalam konteks pergaulan dan hubungan yang lebih luas, setiap negara-bangsa (*nation state*) dituntut mampu berperan secara aktif dan positif baik dalam lingkup

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

nasional, regional maupun internasional. Namun, harus disadari pula bahwa dalam setiap proses kepemimpinan, kita akan selalu dihadapkan pada suatu mata rantai yang utuh mulai dari yang paling atas sampai tingkat yang paling bawah dan ke samping. Karena itu, pemahaman serta pengembangan dalam visi dan perspektif kepemimpinan amat diperlukan dalam upaya mengembangkan suatu kondisi yang mengarah pada strategi untuk membangun daya saing, khususnya dalam upaya meningkatkan kualitas dan produktivitas bangsa yang ditandai oleh semangat kebersamaan dan keutuhan.

Kepemimpinan sektor publik pada hakekatnya bukan merupakan persoalan yang baru, namun pembahasan terhadap sosok kepemimpinan publik tetap relevan dan penting untuk dikaji baik oleh para teoritis, praktisi, politisi dan bahkan oleh masyarakat pada umumnya. Banyaknya perhatian terhadap kepemimpinan publik ini sangat erat kaitannya dengan peran stratejik dalam tatanan organisasi baik negara/pemerintah, dunia usaha maupun organisasi masyarakat. Dalam konteks administrasi publik kepemimpinan publik menjadi sangat penting, karena diyakini sebagai faktor penentu arah perjalanan suatu bangsa. Selain stratejik dan perannya tersebut, beberapa pertimbangan lainnya adalah: Pertama, pada dasarnya, proses transformasi dalam berbagai bidang kehidupan yang multidimensional berlangsung dalam sistem dan melalui proses administrasi publik. Oleh sebab itu sangat beralasan tanggungjawab intelektual dan moral segenap teoritisi dan praktisi administrasi pada organisasi memberikan jawaban atas berbagai permasalahan dan tantangan pembangunan yang dihadapi daerah pada umumnya. Kedua, bahwa reformasi administrasi publik yang selama ini dilakukan hanya diarahkan pada masalah sumber daya manusia aparatur, kelembagaan dan sistem serta tatalaksana

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

ternyata belum mampu memberikan sumbangan yang signifikan. Model pelayanan yang hanya menekankan pada sistem dan aspek teknis pelayanan dengan sasaran pada para petugas pelayanan, juga belum memberikan hasil yang memuaskan. Apabila ditelusuri penyebabnya, salah satunya karena kurangnya perhatian terhadap reformasi dan aspek kepemimpinan aparatur negara. Demikian, menurut kaida para pemimpin adalah manusia-manusia super yang memiliki kelebihan dari yang lain, kuat, gigih, bersemangat dan tahu segalanya. Para pemimpin juga merupakan manusia-manusia yang jumlahnya sedikit, namun perannya dalam organisasi merupakan penentu keberhasilan dan suksesnya tujuan organisasi yang hendak dicapai. Dalam sejarah peradaban manusia, gerak hidup dan dinamika organisasi sedikit banyak tergantung pada sekelompok kecil manusia penyelenggara organisasi. Bahkan dapat dikatakan kemajuan umat manusia datangnya dari sejumlah kecil orang-orang istimewa yang tampil kedepan membawa kelompok atau bangsanya kearah suatu tujuan yang hendak dicapai. Orang-orang ini adalah perintis, pelopor, ahli-ahli pikir, pencipta dan ahli organisasi. Sekelompok orang-orang istimewa inilah yang disebut "pemimpin". Ketiga, dilihat dari perspektif administrasi publik, bahwa tantangan Abad ke-21 menuntut paradigma baru manajemen, pemimpin perubahan dan kemampuan mengelola informasi serta productivitas pegawai berbasis ilmu pengetahuan. Tuntutan ini sebagai konsekuensi logis tuntutan masyarakat terhadap pemerintah yang cenderung makin tinggi baik kuantitas maupun kualitasnya.

Kecenderungan ini harus diikuti suatu pelayanan aparatur negara yang makin berkualitas. Paradigma lama yang menempatkan masyarakat yang melayani aparatur negara harus dilakukan perubahan secara mendasar dan tuntas. Para

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

pemimpin di lingkungan aparatur negara yang hakikatnya merupakan aktor utama dan panutan harus melakukan perubahan-perubahan khususnya dalam mindsetnya.

Guna mencapai tujuan organisasi, setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapainya. Sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan yang diperlukan untuk menciptakan aktivitas ataupun kegiatan. Sumber daya itu antara lain sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sumber daya manusia. Diantara sumber daya tersebut, sumber daya yang terpenting ialah sumber daya manusia (Wirawan, 2009). Sumber daya manusia dianggap penting karena dapat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi, serta merupakan pengeluaran pokok organisasi dalam menjalankan kegiatannya (Simamora, 2006).

Strategis untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yaitu sumber daya manusia yang profesional baik memiliki kompetensi, sikap dan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tugas dan peranan dalam jabatan tertentu. Di negara-negara berkembang termasuk Indonesia peran birokrasi masih sangat dominan baik sebagai agen pelayanan, agen perubahan, dan agen pembangunan. Permasalahan yang sering mencuat dalam penyelengaraan diklat adalah masalah kompetensi lulusan peserta diklat yang tidak sesuai kebutuhan masyarakat dan dinamika lingkungan.

Sumber daya manusia yaitu sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan, dan mensinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2009). Sejalan dengan itu Simamora (2006) mendefinisikan bahwa sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang paling penting, dan membuat sumber daya organisasi lainnya menjadi bekerja. Dengan demikian, tanpa

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

sumber daya manusia sumberdaya lainnya akan menganggur dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk itu sumber daya manusia sebagai asset organisasi perlu dilakukan pengelolaan (manajemen) dengan baik. Menurut Stoner (1996) manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi, serta penggunaan sumber daya manusia, dan sumberdaya lainnya agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sumber daya Manusia Aparatur bertujuan untuk mengarahkan kepada upaya peningkatan "Sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan Masyarakat, Bangsa, Negara dan Tanah Air, Kompetensi Teknis Manajerial dan Kepemimpinannya serta Efisiensi, efektivitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja organisasinya".

Sumber Daya Manusia yang berkualitas sangat dibutuhkan saat ini. Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dapat meningkatkan pelayanan publik yang berkualitas apalagi dalam era globalisasi seperti sekarang ini. Kualitas Sumber Daya Manusia aparatur menentukan perkembangan daerah di masa yang akan datang. Akan tetapi meningkatkan sumber daya manusia (SDM) bukanlah hal yang mudah, banyak cara dan dibutuhkan tanggung jawab bersama untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur pegawai negeri sipil.

Gibson, *et all* (1995) menjelaskan bahwa kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya, atau dengan kata lain kinerja pegawai akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Apa yang dikemukakan Gibson tersebut dapat diartikan bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu ataupun kelompok

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

dapat memberikan kekuatan atau pengaruh atas kinerja organisasinya. Kinerja pegawai adalah hal yang penting untuk diperhatikan organisasi, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan global yang sering berubah atau tidak stabil. Rivai (2003) mengemukakan kinerja ialah hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang, dan tanggung jawabnya. Lalu Seymour (dalam Cahyono dan Suharto, 2005) menjelaskan bahwa kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur atau dinilai. Dengan demikian, kinerja pegawai dalam suatu organisasi perlu diukur atau dinilai, agar dapat diketahui apakah kinerja pegawai itu baik atau buruk.

Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi, dan dikatakan buruk jika sebaliknya (Masrukhin dan Waridin, 2006). Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi atau pengertian kinerja menurut Stephen Robbins yang diterjemahkan oleh Harbani Pasolong: "Kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya."(Pasolong,2007:176)

Kinerja pegawai erat kaitannya dengan penilaian kinerja, untuk itu penilaian kinerja pegawai perlu dilakukan oleh suatu organisasi. Penilaian kinerja (*performance evaluation*) yaitu proses untuk mengukur atau mengevaluasi hasil pekerjaan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi (Rivai, 2003). Dengan kata lain penilaian kinerja ditentukan oleh hasil kegiatan sumber daya manusia (SDM) dengan standar kinerja yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Dalam perkembangannya, melakukan penilaian kinerja pegawai tidaklah sederhana. Karena dalam penilaian kinerja memerlukan syarat, indikator, serta terdapat elemen-elemen atau variabel-variabel yang mempengaruhinya (Supardi, 2010). Adapun beberapa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai menurut William G.Scott (1962), serta Matindas (1997) antara lain:

a. Kepemimpinan,

   Kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi kegiatan yang diorganisir dalam kelompok di dalam usahanya mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan.

b. Kualitas Sumber Daya Manusia,

   Kualitas Sumber Daya Manusia adalah sumber daya manusia yang bukan hanya memiliki kesanggupan untuk menyelesaikan pekerjaannya, melainkan juga untuk mengembangkan dirinya serta mendorong pengembangan diri rekan-rekannya.

Dalam organisasi ada dua pihak yang saling tergantung dan merupakan unsur utama dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai atasan, dan pegawai sebagai bawahan (Mulyadi dan Rivai, 2009). Kepemimpinan dalam memimpin suatu organisasi dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi (Suranta, 2002). Kepemimpinan ialah kemampuan dan keterampilan seseorang atau individu yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja, untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif tersebut dapat memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Siagian,

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

2002). Kemudian Basuki dan Susilowati (2005) menyatakan bahwa pemimpin merupakan titik sentral dalam manajemen, sedangkan manajemen merupakan titik sentral dari organisasi.

Suhardan dkk (2010:125) memaparkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan jika perlu melakukan pemaksaan kepada orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Wursanto (2005:196) mengartikan bahwa kepemimpinan sebagai suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan yang diinginkan. George R. Terry (yang dikutip dari Sutarto, 1998 : 17) Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Fred E.Fiendler dalam Suhardan dkk (2010:125) mengartikan kepemimpinan sebagai individu dalam kelompok yang memberikan tugas pengarahan dan pengorganisasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok. Dengan kata lain bahwa pengaruh kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia dapat mempengaruhi pada kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Kemudian elemen yang bernilai penting dalam organisasi selain kepemimpinan adalah kualitas sumber daya manusia. kualitas sumber daya manusia ialah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja pegawai (Umar, 1999). Handoko (2003) menjelaskan bahwa kualitas sumber daya manusia yaitu keadaaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dengan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

demikian kualitas sumber daya manusia merupakan variabel penting, dimana kualitas sumber daya manusia perlu mendapat perhatian besar bagi organisasi dalam peningkatan kinerja pegawainya.

Beberapa penelitian yang sama tentang pengaruh gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan, dengan menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Seperti penelitian yang dilakukan Suranta (2002); Cahyono dan Suharto (2005); Rachmawati, Warella, dan Hidayat (2006); Masrukhin dan Waridin (2006); Kusumawati (2008); Baihaqi (2010); Analisa (2011), menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kemudian terdapat pula penelitian dengan hasil yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai seperti penelitian yang dilakukan oleh Guritno dan Waridin (2005); serta Parlinda dan Wahyuddin (2009).

Menurut Siagian (2002) Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan, bahkan dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan terutama terlihat dalam keaktifan para karyawannya.

Dalam perkembangannya bahwa kinerja pegawai harus didukung oleh perilaku kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia aparatur. Hal ini biasanya hanya diperhatikan oleh organisasi swasta, melainkan organisasi pemerintah juga dalam

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

meningkatkan kinerja pegawai. Adapun organisasi pemerintah satu diantaranya adalah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Sumba Timur.

Perencanaan merupakan proses awal dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara pencapaiannya. Perencanaan adalah hal yang sangat esensial karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan sangat penting bila dibandingkan dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, yaitu pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dimana fungsi-fungsi manjemen tersebut sebenarnya merupakan pelaksana dari hasil sebuah perencanaan.

Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Sumba Timur terbentuk berdasarkan Peraturan Daerah nomor 5 Tahun 2008 dan memiliki tugas dan fungsi membantu Bupati dalam menyelenggarakan pemerintahan daerah dibidang perencanaan pembangunan daerah. Dari ketentuan tersebut dapat dijelaskan bahwa bappeda Kabupaten Sumba Timur wajib melaksanakan tugasnya dan menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi secara *vertikal* maupun *horisontal* (dari *top-down planning* ke *bottom-up planning*, dari *long-range planning* ke *strategic planning*, dari budaya petunjuk ke budaya *partisipasi*, dari perilaku aktor ke *fasilitator, dst.)*, baik dalam lingkungan masing-masing maupun antar satuan organisasi pemerintah daerah serta instansi lain sesuai dengan tugas masing-masing dalam rangka untuk meningkatkan keserasian pembangunan di daerah, terutama dalam menyelaraskan antara perencanaan pembangunan sektoral dengan perencanaan pembangunan daerah. Pembangunan berkesinambungan merupakan salah satu strategi pembangunan yang dalam implementasinya mencakup salah satu unsur sumber daya manusia

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

(human resources). Oleh karena itu pembangunan daerah perlu mendapat perhatian khusus.

Aparatur pemerintahan yang terlibat dalam perencanaan harus memiliki kompetensi, karena jika lingkungan masyarakat berubah seiring dengan perkembangan zaman, maka sistem yang dibutuhkan dalam perencanaan termasuk sumber daya aparatur yang terlibat didalamnya ikut berubah, maka diperlukan komunikasi dalam hal sistem perencanaan untuk peningkatan sumber daya aparatur pemerintah yang berhubungan dengan pengambilan keputusan. Pentingnya Kualitas Sumber Daya Manusia tersebut karena peranannya sebagai motor penggerak yang dapat mempengaruhi kemampuan dan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Salah satu hal penting dalam proses perencanaan pembangunan adalah terselenggaranya perubahan-perubahan dalam keadaan stabil dan dinamis. Untuk dapat menggembangkan perubahan yang lebih baik seringkali dipergunakan cara yang berencana. Melihat konteks perubahan-perubahan tersebut, maka secara sadar untuk menumbuhkan dan mengarahkan proses perkembangan perubahan-perubahan sosial tersebut. Untuk mencapai tujuan-tujuan perkembangan masyarakat dalam tahapan-tahapannya maka perlu diserasikan perkembangan, antara lain berbagai bidang dalam kehidupan masyarakat (Tjokroamidjojo, 1980:27).

Bappeda merupakan suatu unit/instansi pemerintah dimana fungsinya adalah menyusun perencanaan pembangunnan daerah yang meliputi :

1. Rencana Program Jangka Panjang Daerah (RPJPD).
2. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD).

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

3. Rencana Kegiatan Pemerintah Daerah (RKPD).
4. Rencana Strategi Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renstra SKPD).
5. Rencana Kerja Satuan Kerja Pemerintah Daerah (Renja SKPD).

Penyusunan dokumen perencanaan pembangunan di Kabupaten Sumba Timur ini dengan mempertimbangkan hasil evaluasi pelaksanaan pembangunan pada tahun-tahun sebelumnya dengan mencermati hasil-hasil yang dicapai. Permasalahan yang dihadapai, serta dengan memperhatikan aspirasi masyarakat *(stakeholder)* yang dijaring melalui berbagai forum maupun seminar pembangunan daerah yang berkelanjutan. Bappeda Kabupaten Sumba Timur adalah badan staf di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Bupati dalam menentukan kebijakan dibidang perencanaan pembangunan serta menilai atas pelaksanaannya.

Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai perlu di analisis lebih mendalam, sehingga akan diperoleh gambaran tentang faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi dan pada akhirnya akan berdampak pada keberhasilan organisasi. Bappeda kabupaten sumba timur untuk meningkatkan pencapaian kinerja pegawai mungkin akan dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia aparatur dan gaya kepemimpinan.

Fenomena yang selama ini terjadi dibappeda kabupaten sumba timur saat ini yakni terjadinya penurunan kinerja para pegawai yang ditandai dengan penyelesaian laporan pertanggung jawaban anggaran kegiatan, dimana batas waktu yang diberikan tanggal 23 desember 2013 harus sudah selesai, namun sampai tanggal 10 januari 2014 belum selesai laporannya. Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP) 2013 seharusnya awal bulan januari 2014 sudah diserahkan namun sampai akhir bulan Februari 2014 belum diserahkan di kantor

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

bupati kabupaten sumba timur. Demikian halnya dengan Penyusunan rencana kerja SKPD tahun 2015 yang semestinya sesuai dengan agenda kerja pemerintah daerah awal bulan januari 2014 harus sudah selesai dikerjakan, namun Bappeda sampai akhir bulan februari 2014 belum semua bidang menyusun rencana kerjanya.

Penurunan kinerja tersebut di atas dilihat dari persentase tingkat kehadiran pegawai bappeda kabupaten sumbe timur tahun 2013. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1.1
persentase tingkat kehadiran pegawai tahun 2013

No	Bulan	Persentase Kehadiran
1	Januari	71,59
2	Februari	69,27
3	Maret	68,93
4	April	59,31
5	Mei	63,64
6	Juni	71,12
7	Juli	63,10
8	Agustus	68,72
9	September	55,28
10	Oktober	60,16
11	November	58,90
12	Desember	57,68
	Rata – rata kehadiran	**63,76**

Sumber : Bappeda Kabupaten Sumba Timur 2014

Dari tabel hasil tersebut diatas dapat dilihat bahwa persentase rata-rata kehadiran pegawai bappeda hanya 63,76% dari total keseluruhan hari kerja pada tahun 2013. Keadaan tersebut dipengaruhi lagi dengan hasil pengamatan selama 10 hari kerja yaitu dari tanggal 2 s/d 13 Desember 2013 banyak pegawai yang tidak ada didalam ruangan kerja, biasanya setelah menanda tangani absen mereka pergi ke ruang Sekretariat untuk menonton TV atau membaca koran sambil merokok dan menikmati kopi, ada pula pegawai yang hanya datang untuk bercerita atau duduk-duduk dari ruang/bidang-bidang yang terdapat di bappeda sambil menunggu waktu

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

pulang atau kadang kala pulang sebelum waktu jam keluar kantor dengan berbagai alasan yang memang tidak ada hubungannya dengan tugas pokoknya sebagai pegawai negeri sipil (PNS). Ada lagi pegawai yang lebih memprihatinkan datang kantor jam 10.00 pagi hanya untuk menanda tangani absen dan pulang kantor jam 12.00 siang padahal jam keluar kantor yang seharusnya 14.30 sore. Lebih jelasnya hasil pengamatan tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.2
Presentase Keberadaan Pegawai di Ruang Kerja Bappeda
(Pengamatan selama 10 hari kerja pada bulan Desember 2013)

No	Hari / Tanggal	Pegawai Hadir	Keberadaan pegawai di dalam			
			Pukul 08.30–12.00	%	Pukul 13.00–14.30	%
1	Senin	40	30	75,00	18	45,00
2	Selasa	38	23	60,53	18	47,37
3	Rabu	39	21	53,85	17	43,59
4	Kamis	35	27	77,14	18	51,43
5	Jumat	39	18	46,15	17	43,59
6	Senin	40	27	67,50	19	47,50
7	Selasa	38	26	68,42	18	47,37
8	Rabu	40	24	60,00	17	42,50
9	Kamis	38	25	65,79	16	42,11
10	Jumat	41	20	48,78	18	43,90
	Rata-rata dalam ruang			**62,32**		**45,44**

Sumber : Hasil Pengamatan

Dari tabel hasil pengamatan tersebut dapat dilihat bahwa persentase rata-rata pegawai yang ada diruang kerja dari pukul 08.30 s/d 12.00 sebesar 62,32 % dan hanya 45,44% yang ada diruang kerja pada pukul 13.00 s/d 14.30 dari total keseluruhan pegawai yang hadir pada 10 hari kerja tersebut.

Berdasarkan hal tersebut, menunjukkan kesenjangan (*gap*) terhadap apa yang seharusnya atau apa yang diharapkan organisasi (setiap pegawai harus senantiasa memiliki pemahaman yang baik terhadap apa yang telah menjadi tupoksinya, untuk mendukung pelaksanaan setiap tugas yang ada) dengan apa yang senyatanya terjadi di lapangan (masih rendahnya pemahaman tupoksi dari pegawai dalam mendukung

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

pelaksanaan tugas), yang mengindikasikan bahwa kinerja pegawai belum tercapai secara optimal.

Dengan melihat dan memperhatikan uraian-uraian tersebut di atas, maka dilakukan penelitian dengan judul "ANALISIS KEPEMIMPINAN DAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI (Studi kasus Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumba Timur)".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya dengan menunjukkan hasil yang tidak konsisten, dan melihat kendala yang dihadapi oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumba Timur, dimana kendala tersebut menunjukkan kekurangan yang perlu diperbaiki untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal. Untuk itu dalam memecahkan masalah tersebut perlu dikembangkan beberapa pertanyaan penelitian, antara lain sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan secara parsial dalam meningkatkan kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumba Timur?
2. Bagaimana kualitas sumber daya manusia aparatur secara parsial dalam meningkatkan kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumba Timur?
3. Bagaimana gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia aparatur secara simultan dalam meningkatkan kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumba Timur?

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui gaya kepempinan secara parsial dalam meningkatkan kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumba Timur.
2. Untuk mengetahui kualitas sumber daya manusia aparatur secara parsial dalam meningkatkan kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumba Timur.
3. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia aparatur secara simultan dalam meningkatkan kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumba Timur.

D. Kegunaan Penelitian

1. Sebagai bahan masukan bagi Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumba Timur dalam upaya memantapkan gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia aparatur guna meningkatkan kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumba Timur.
2. Sebagai sarana dan wahana bagi peneliti mendatang yang akan melakukan penelitian tentang substansi yang sama dengan cakupan yang lebih luas.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajianan Teori

1. Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan yang yang dikemukakan oleh kalangan ilmuan, seperti pada tabel dibawah ini :

Tabel 2.1

Pendapat Ilmuan Tentang Kepemimpinan

Penulis (Tahun)	Judul Tulisan	Arti / Definisi	Faktor - faktor Esensi
Hamhiel and Coons, 1957:7	The Principle Leadership	Kepemimpinan di definisikan sebagai Perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (Shaired Goal)	~ Individu yang memimpin aktivitas-aktivitas ~ tujuan yang ingin dicapai bersama (Shaired Goal)
A.Dale Timpe.(1987)	Kepemimpinan Leadership	Kepemimpinan di definisikan sebagai Individu dalam suatu organisasi yang mampu mempengaruhi sikap dan pendapat orang lain dalam suatu organisasi	~Individu dalam suatu organisasi ~mampu mempengaruhi sikap dan pendapat orang lain
Tannenbaun, Weschler, Massarik (1961)	Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi	Kepemimpinan di definisikan sebagai saling pengaruh antar pribadi. Dilatih dalam situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan atau tujuan-tujuan khusus	~ Saling Pengaruh antar pribadi ~ Proses komunikasi ~ pencapaian tujuan
Lembaga Administrasi Negara (2008)	Kepemimpinan dalam suatu organisasi	Kepemimpinan di definisikan sebagai suatu seni (art), kesanggupan (ability) atau tehnik untuk membuat sekelompok orang mengikuti atau mentaati segala apa yang dikehendakinya dan membuat mereka antusias mengikutinya	~ suatu seni (art) ~ Suatu kesanggupan (ability) atau tehnik ~ orang mengikuti atau mentaati segala apa yang dikehendakinya ~ Antusias bagi mengikutinya
Martoyo (2007)	Manajemen Sumber Daya Manusia	Kepemimpinan di definisikan sebagai aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang memang di inginkan bersama	~ Aktivitas mempengaruhi ~ Proses Kerjasama ~ pencapaian tujuan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel ini mununjukkan bahwa kepemimpinan merupakan kegiatan saling pengaruh antar pribadi untuk bekerja sama mencapai tujuan yang ditetapkan. Aktivitas yang mempengaruhi orang lain disebut kepemimpinan. Apabila lebih banyak orang yang dapat dipengaruhi, maka akan semakin tinggi tingkat efektivitas kepemimpinan seseorang.

Pemimpin merupakan *inisiator, motivator, stimulator, dinamisator,* dan *inovator* dalam organisasinya yang berperan menentukan sasaran-sasaran yang akan dicapai oleh karena itu pemimpin harus memiliki kemampuan kepemimpinan untuk menggerakkan orang lain berupaya menuju tujuan yang akan dicapai.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya, sedangkan kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan apa yang diinginkan pihak lainnya. (http://www. academia.edu/ 3729820),*"The art of influencing and Directing meaninsuch away to abatain their willing obedience, confidence, respect, and loyal cooperation in order to accomplish the mission.* Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang sedemikian rupa untuk memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respek, dan kerjasama secara royal untuk menyelesaikan tugas.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Malayu Hasibuan (2013:170) Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Suhardan dkk (2010:125) memaparkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan jika perlu melakukan pemaksaan kepada orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Wursanto (2005:196) mengartikan bahwa kepemimpinan sebagai suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan yang diinginkan. *George R. Terry* (yang dikutip dari Sutarto, 1998 : 17) Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pemimpin saja, tetapi juga dipengaruhi oleh kesesuaian antara sifat tersebut dengan lingkungan yang dihadapi.

Ada 3 (tiga) aliran teori tentang lahirnya pemimpin (http://sofian-Sukaji.blogspot.com/2009/03/perkembanganparadigmakepemimpinan.htl) yakni :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

a. Teori Genetis (keturunan). Teori ini menyatakan bahwa " *Leader are born and not male*" artinya bahwa pemimpin itu lahir sudah memiliki bakat kepemimpinan dan bukannya dibuat. Para penganut aliran teori ini berpendapat bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan.

b. Teori Sosial. Aliran teori sosial ialah bahwa "*Leader are made and not born*" artinya bahwa pemimpin itu dibuat atau dibuat bukan dari kodratnya. Jadi teori ini merupakan kebalikan dari teori genetika. Para penganut teori ini berpendapat bahwa setiap orang dapat menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

c. Teori Ekologis. Kedua teori yang ektrim diatas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Inti teori ekologis adalah bahwa seorang akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini memadukan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

Fred E.Fiendler dalam Suhardan dkk (2010:125) mengartikan kepemimpinan sebagai individu dalam kelompok yang memberikan tugas pengarahan dan pengorganisasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok. Dengan kata lain bahwa pengaruh kepemimpinan dan kualitas

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

sumber daya manusia dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Dengan demikian bahwa peran dimensi kepemimpinan merupakan peran sentral dalam setiap upaya pembinaan. Hal ini telah banyak dibuktikan dan dapat dilihat dalam gerak langkah setiap organisasi. Peran kepemimpinan begitu menentukan bahkan seringkali menjadi ukuran dalam mencari sebab-sebab jatuh bangunnya suatu organisasi. Dalam menyoroti pengertian dan hakikat kepemimpinan, sebenarnya dimensi kepemimpinan memiliki aspek-aspek yang sangat luas, serta merupakan proses yang melibatkan berbagai komponen didalamnya dan saling mempengaruhi.

2. Gaya kepemimpinan

Definisi gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ilmuan, seperti pada tabel dibawah ini :

Tabel 2.2
Peta Pendapat Ilmuan Tentang Gaya Kepemimpinan

Penulis (Tahun)	Judul Tulisan	Arti / Definisi	Faktor - faktor Esensi
Thoha (1988)	Perilaku Organisasi	Gaya Kepemimpinan di definisikan sebagai Norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat.	- Norma perilaku - mempengaruhi orang lain
Siagian (2003)	Manajemen Sumber Daya Manusia	Gaya Kepemimpinan di definisikan sebagai Identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan	- Identik dengan tipe kepemimpinan
Wahjosumidjo (1994)	Kepemimpinandan Motivasi	Gaya Kepemimpinan di definisikan sebagai Perilaku Kepemimpinan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang.	- Perilaku Kepemimpinan - Proses pengambilan keputusan - Proses pemecahan masalah
Davis dan Newston (1995)	http://sofian-sukajadi.blogspot.com/2009/03/perkembanganparadigma-kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan di definisikan sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam kepemimpinan	- Pola perilaku yang diterapkan pemimpin
Kartono (2006)	Pemimpin dan Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan di definisikan sebagai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan dari seorang pemimpin dalam interaksi dengan orang lain	- Sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian pemimpin

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel diatas menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi gerakan organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi sangat dipengaruhi adanya pengalaman, pendidikan, umur, pelatihan (ketrampilan), sehingga memudahkan bawahan untuk menentukan sikap dalam mengambil keputusan sesuai sasaran tujuan organisasi. Di samping mempengaruhi bawahannya menjadi pemimpin juga memerlukan perilaku yang baik dan mempunyai banyak kelebihan yaitu cakap, cerdas, sehat dan sikap tidak sombong (Kartono, 1983).

Gaya dapat diartikan sebagai perilaku atau cara berpenampilan (*Gillies*, 1994). Kepemimpinan adalah aktifitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela (*Paul Hersey & Ken Blanchard*, 1997).

Wijaya dan Supardo (2006:4) mendefinisikan bahwa Gaya Kepemimpinan sebagai suatu cara dan proses yang kompleks dimana seorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan suatu organisasi dalam cara membuatnya lebih kohesif dan lebih masuk akal. Flippo (1998) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan tertentu organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Kartono (2006) gaya kepemimpinan adalah "Sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan dari seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain".

Berdasarkan pandangan dari para ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan bentuk cara penyelesaian masalah

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

pekerjaan melalui individu atau kelompok dan kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan perilaku terhadap bawahannya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan antara lain menurut Martin (2007) adalah pimpinan, bawahan, atasan, asosiasi-asosiasi, tuntutan kerja dan waktu. Sedangkan menurut Andari (2009) ada tiga faktor utama yang mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah pemimpin, bawahan dan situasi/ lingkungan kerja.

Untuk mencapai tujuan organisasi seorang pemimpin memerlukan gaya kepemimpinan yang baik sehingga bawahan merasa terlindungi, aman, mendapat kesejahteraan yang layak serta mempunyai sikap pengakuan terhadap pimpinannya.

Gaya kepemimpinan cenderung bervariasi dan berbeda-beda yang dapat diklasifikasikan berdasarkan beberapa aspek, yaitu (Suyanto, 2009) :

a. Aspek Perilaku

1) Kepemimpinan Positif

Mempunyai pandangan bahwa orang pada hakekatnya bersedia melakukan pekerjaan dengan baik bila diberi kesempatan dan dorongan yang cukup. Oleh karena itu, pimpinan harus memberi motivasi, memperhatikan dan menyediakan sarana serta memperhatikan beban kerja yang ada.

2) Kepemimpinan Negatif

Mempunyai pandangan bahwa orang harus dipaksa untuk bekerja, sehingga pimpinan memotivasi dengan menciptakan rasa takut, sering memberikan hukuman dan sanksi.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

b. Aspek Kekuasaan dan Wewenang

Dalam teori jalur tujuan (Path Goal Theory) yang dikembangkan oleh Robert House (1971, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kepercayaan diri setiap bawahan dalam memacu kinerjanya. Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan. Selain itu House percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasikan lima gaya kepemimpinan, yaitu :

1) Gaya Direktif

Dimana pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus diselesaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan. Karakteristik pribadi bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif. Jika bawahan merasa mempunyai kemampuan yang tidak baik, kepemimpinan instrumental (direktif) akan lebih sesuai. Sebaliknya apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya direktif akan dirasakan berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi (Mamduh, 1997).

House dan Mitchell (1974) dalam Yukl (1989) menyatakan bahwa direktif leadership itu memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinaasi pekerjaan mereka.

Sedangkan menurut Griffin (1980) dalam Yukl (1989), pegawai yang mengerjakan tugas-tugas sulit tetapi karena kurang motivasi mereka tidak mau menerima situasi yang ambigu ini dengan mengatur aktivitas-aktivitas mereka sendiri. Fungsi pimpinan dalam situasi ini adalah memberikan struktur tugas dengan merencanakan, mengorganisir, mengkoordinasi, mengarahkan, dan mengontrol kerja anak buahnya. Sikap direktif yang demikian diperkirakan akan membuahkan hasil-hasil yang positif.

2) Gaya Supportif

Gaya kepemimpinan yang menunjukkan keramahan seorang pemimpin, mudah ditemui daan menunjukkan sikap memperhatikan bawahannya (House dan Mitchell 1974 dalam Yukl 1989). Mamduh

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

(1997) mengatakan jika manajer ingin meningkatkan kesatuan dan kekompakan kelompok digunakan gaya kepemimpinan supportif. Jika bawahan tidak memperoleh kepuasan sosial dari kelompok gaya kepemimpinan supportif menjadi begitu penting. Sedangkan Yukl (1989) mengatakan apabila tugas tersebut terlalu menekan (*stresfull*), membosankan atau berbahaya, maka supportif akan menyebabkan meningkatnya usaha dan kepuasan bawahan dengan cara meningkatkan rasa percaya diri, mengurangi ketegangan dan meminimalisasi aspek-aspek yang tidak menyenangkan.

Kepemimpinan gaya supportif, menggambarkan situasi dimana pegawai yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berkembang mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sederhana, dan rutin. Individu seperti ini mengharapkan pekerjaan sebagai sumber pemuasan kebutuhan, tetapi kebutuhan mereka tidak terpenuhi. Reaksi yang mungkin timbul adalah perasaan kecewa dan frustasi. Bukti-bukti penelitian oleh House & Mitchell (1974) dalam Yukl (1989) dengan kuat menunjukkan bahwa pegawai yang mengerjakan tugas-tugas yang kurang memuaskan seperti ini cenderung memberikan respon positif terhadap sikap pimpinan yang supportif (Griffin, 1980) dalam Yukl (1989).

3) **Gaya Partisipatif**

Gaya kepemimpinan dimana mengharapkan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan (House dan Mitchell 1974 dalam Yukl 1989). Apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

yang baik, gaya kepemimpinan direktif akan dirasa berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi, sehingga gaya kepemimpinan partisipatif lebih sesuai. Jika bawahan mempunyai *locus of control* yang tinggi, ia merasa jalan hidupnya lebih banyak dikendalikan oleh dirinya bukan oleh faktor luar seperti takdir, gaya kepemimpinan yang partisipatif lebih sesuai (Mamduh, 1997). Vroom dan Arthur Jago (1988 dalam Yukl, 1989) mengatakan bahwa partisipasi bawahan juga mempengaruhi dalam pengambilan keputusan oleh pemimpin.

Situasi dimana kebutuhan untuk berkembang rendah dan pegawai mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sikap yang dianggap tepat untuk pegawai yang secara ego terlibat dengan pekerjaan dan mengalami kepuasan intrinsik dari tugas yang dikerjakan adalah sikap partisipatif dan berorientasi prestasi (Griffin, 1980 dalam Yukl, 1989).

4) Gaya Orientasi Prestasi

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam pencapaian tujuan tersebut. Yukl (1989) menyatakan bahwa tingkah laku individu didorong oleh *need for achievement* atau kebutuhan untuk berprestasi. Kepemimpinan yang berorientasi kepada prestasi (*achievement*) dihipotesakan akan meningkatkan usaha dan kepuasan bila pekerjaan tersebut tidak tersetruktur (misalnya kompleks dan tidak diulang-ulang) dengan meningkatkan rasa percaya diri dan harapan akan menyelesaikan sebuah tugas dan tujuan yang menantang.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Kepuasan kerja lebih tinggi diperoleh apabila telah melaksanakan prestasi kerja yang baik.

Pegawai yang memiliki kebutuhan untuk berkembang dan mengerjakan tugas-tugas sulit berdasarkan pembahasan konseptual House&Mitchell (1974 dalam Yukl, 1989) sikap pemimpin yang paling tepat untuk pegawai ini adalah gaya partisipatif dan berorientasi prestasi.

5) Gaya Pengasuh

Dalam kepemimpinan gaya pengasuh, sikap yang mungkin tepat adalah campur tangan minim dari pimpinan. Dimana pemimpin hanya memantau kinerja tetapi tidak mengawasi pegawai secara aktif. Tidak dibutuhkan banyak interaksi antara pimpinan dengan pegawai sepanjang kinerja pegawai tidak menurun. Pimpinan merasa lebih tepat untuk tidak campur tangan dengan tugas-tugas pegawai (Griffin, 1980 dalam Yukl, 1989).

Gaya kepemimpinan menurut *Fred F.Fiedler* dilakukan secara kontingensi menyandang tiga variabel yaitu;

1) Adanya hubungan antara pimpinan dan anggotanya
2) Kadar struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan
3) Kuasa dan wewenang, posisi yang dimiliki.

Model Ohio State menerangkan bahwa gaya kepemimpinan mengandung dua komponen perilaku pemimpin sebagai berikut:

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

1) Struktur Prakarsa

Menunjukkan upaya pemimpin untuk mengorganisasi dan mendefinisikan peran-peran serta kegiatan para anggota kelompok. Unsur ini menyatakan suatu tujuan dan menggambarkan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan akan dilakukan, dimanakan dilakukan dan siapa yang bertanggungjawab untuk tugas-tugas tertentu. Struktur ini melibatkan kombinasi satu arah, pemimpin mengarahkan bawahan tentang apa yang harus dilakukan dalam rangka mencapai suatu tujuan.

2) Struktur Pertimbangan

Melibatkan komunikasi dua arah, menjawab kebutuhan-kebutuhan kelompok melalui meminta pendapat, keyakinan, keinginan dan sebagainya. Kegiatan-kegiatan kelompok dan diskusi termasuk dalam unsur pertimbangan. Pertimbangan membutuhkan penciptaan suasana saling percaya antara dan diantara para anggota kelompok, menunjukkan rasa hormat dan kehangatan.

Gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya. Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang yang digunakan pemimpin didalam mempengaruhi para pengikutnya. Kepemimpinan suatu organisasi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka pemimpin perlu memikirkan tingkat gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat. Usaha menyelaraskan persepsi diantara orang akan mempengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Dengan demikian, kepemimpinan seorang pemimpin harus dapat menjalin hubungan pribadi yang baik dengan yang dipimpin, sehingga timbul rasa saling hormat-menghormati, saling percaya-mempercayai, saling tolong-menolong, dan rasa senasip sepenanggungan. Jadi, seorang pemimpin harus mampu berpikir secara sistematis dan teratur, mempunyai pengalaman dan pengetahuan serta mampu menyusun rencana tentang apa yang akan dilakukan.

3. Sumber Daya Manusia

Pengertian Sumber Daya Manusia dikemukakan pula oleh Sedarmayanti (2001) dalam buku Sumber Daya manusia dan produktivitas kerja bahwa "sumber daya manusia adalah tenaga kerja atau pegawai di dalam suatu organisasi yang mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan".

Pengertian lain dikemukakan oleh Nawawi (1997) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Kompetitif, adalah sebagai berikut Sumber daya manusia yaitu manusia yang bekerja di suatu organisasi (disebut juga personal tenaga kerja, atau karyawan).

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan subyek dan sekaligus obyek pembangunan, mencakup seluruh siklus kehidupan manusia sejak mulai dalam kandungan hinggá akhir hidup manusia. Dalam perkembangan suatu organisasi salah satu masalah besar bagi perusahaan adalah menemukan SDM yang profesional dan terampil dalam waktu yang instan,

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

baik dari segi teknologi, terlebih lagi dari segi manajerial. Jika permasalahan-permasalahan SDM tersebut tidak diperbaiki, maka hal ini akan berdampak negatif terhadap produktivitas, efisiensi dan daya saing perusahaan.

Perusahaan yang mampu bertahan dalam menghadapi krisis ekonomi yang berkepanjangan bukanlah perusahaan yang hanya mengandalkan keuangan perusahaan tersebut. Karena disamping pendanaan, perusahaan memiliki sumber daya yang lain yang tidak kalah pentingnya yaitu sumber daya manusia. Sebuah perusahaan agar dapat mempertahankan daya saingnya, harus memperhatikan 2 (dua) faktor penting yaitu faktor personil (SDM) dan teknologi.

Sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam satu perusahaan. Kegagalan mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan dalam organisasi, baik dalam kinerja, *profit*, maupun kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Kondisi umum saat ini menunjukkan bahwa perusahaan masih lemah dalam beberapa hal, antara lain bahwa manajemen yang tidak efisien, keterbatasan dana dan teknologi serta kualitas SDM yang belum memadai.

Dengan demikian *Robert J. Eaton, Chief Executive Officer* (CEO) *Chyster Corporation, produsen mobil terkemuka di Amerika Serikat mengatakan "The only way we can beat the competition is with people"*. Pernyataan tersebut menggambarkan bahwa meskipun kita dewasa ini berada di era teknologi canggih, peran SDM dalam menentukan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

keberhasilan organisasi atau perusahaan tidak dapat diabaikan begitu saja. Oleh sebab itu SDM sangatlah diperlukan sebagai penggerak roda organisasi, karena SDM sebagus apapun juga belum tentu akan membuat SDM itu bekerja dengan baik kalau habitat dimana mereka bekerja tidak mendukung pemunculan perilaku yang baik maka mustahil organisasi akan berhasil dan berdayaguna.

4. Kualitas Sumber Daya Manusia

Pengertian Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) menurut Nawawi dalam Sedarmayanti (2007:287) mengatakan ada tiga pengertian sumber daya manusia, yaitu :

a. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
b. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
c. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal *(non material/non financial)* di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata *(riel)* secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Kualitas Sumber Daya Manusia adalah kemampuan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan bekal pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang cukup memadai. (Widodo, 2001 dalam Kharis, 2010).

Priyono (2007:18) mengatakan bahwa pengembangan kualitas sumber daya manusia dengan cara pendidikan dan pelatihan, khususnya disektor

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

pemerintahaan merupakan suatu keharusan bagi organisasi birokrasi, karena pengembangan sumber daya manusia dianggap sebagai salah satu solusi dalam setiap masalah yang terjadi di dalam suatu organisasi.

Beberapa ahli memberikan pengertian bahwa Sumber daya manusia merupakan daya yang bersumber dari manusia. Salim (1996:35) dalam bukunya "Aspek Sikap Mental dalam Manajemen sumber Daya Manusia" mengemukakan pengertian Kualitas Sumber Daya Manusia adalah nilai dari perilaku seseorang dalam mempertanggung jawabkan semua perbuatannya baik dalam kehidupan pribadi maupun kehidupan bermasyarakat dan berbangsa.

Sedangkan Menurut Ndraha (1997) dalam bukunya "Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia" mengatakan bahwa pengertian kualitas sumber daya manusia, yaitu: Sumber Daya Manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai *kompetitif, generatif, inovatif* dengan menggunakan energi tertinggi seperti *intelligence, creativity, dan imagination*, tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, energi otot, dan sebagainya.

Sebagai bahan perbandingan, penulis juga mengemukakan pengertian kualitas sumber daya manusia menurut Matindas (1997) dalam bukunya "Kualitas Sumber Daya Manusia", sebagai berikut: Kualitas Sumber Daya manusia adalah sumber daya manusia yang bukan hanya memiliki kesanggupan untuk menyelesaikan pekerjaannya, melainkan juga untuk

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

mengembangkan dirinya serta mendorong pengembangan diri rekan-rekannya.

Pengertian Kualitas Sumber Daya Manusia menurut Danim (1996) dalam bukunya "Transformasi Sumber Daya Manusia", sebagai berikut: Kualitas Sumber Daya Manusia adalah sumber daya yang memenuhi kriteria kualitas fisik dan kesehatan, kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan), dan kualitas mental spiritual (kejuangan).

Dengan demikian bahwa Daya yang bersumber dari manusia yang berkualitas dapat juga disebut tenaga atau kekuatan *(energi atau power)*. Sesuatu yang harus utuh dan berkualitas, dapat dilihat dari aspek yang relative mudah untuk dibangun sampai ke aspek yang relative rumit. kualitas sumber daya manusia itu tidak hanya ditentukan oleh aspek keterampilan atau kekuatan tenaga fisiknya saja, akan tetapi juga ditentukan oleh pendidikan atau kadar pengetahuannya, pengalaman atau kematangannya dan sikapnya serta nilai-nilai yang dimilikinya.

5. Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur

Ada beragam definisi Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur yang dikemukakan oleh kalangan ilmuan, seperti pada tabel 2.3 ini :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 2.3
Pendapat Ilmuan Tentang Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur

Penulis (Tahun)	Judul Tulisan	Arti / Definisi	Faktor - faktor Esensi
Thoha (1988)	Perilaku Organisasi	Kualitas Sumber Daya Manusia di definisikan sebagai Pendidikan, Pengetahuan dan pengalaman serta kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya	- Pendidikan - Pengetahuan - Pengalaman - Kemampuan - Tugas dan pekerjaan - Tanggung jawab
Ndraha (1997)	Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia	sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai kompetitif-generatif - inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti intelligence, creativity, dan imagination, tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, energi otot, dan sebagainya.	- Mampu menciptakan kompetitif, generatif, inovatif dengan menggunakan energi tertinggi

Tabel ini menunjukkan bahwa Pentingnya kualitas sumber daya manusia tersebut karena peranannya sebagai motor penggerak yang dapat mempengaruhi kemampuan dan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu *conditio sine qua non*, atau sesuatu yang tidak dapat dihindarkan yang harus terus dilakukan, karena bagaimanapun canggihnya sarana dan prasarana organisasi tanpa ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas, organisasi itu tidak dapat maju dan berkembang.

Aparatur negara merupakan salah satu pilar dalam mewujudkan Kepemerintahan Yang Baik *(Good Governance)*. Sumber daya aparatur adalah alat-alat atau aparat pejabat-pejabat Negara yang berfungsi menjalankan proses sesuai dengan ketentuan negara yang bertujuan untuk menggerakkan dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan Negara.

Menurut Dadang Solihin (2012) mendefinisikan bahwa Kualitas Sumber Daya Manusia ditentukan oleh "2K" yaitu Kompetensi *Concern* dan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Karakter *Concern*. Kompetensi *Concern* adalah hal yang berhubungan dengan peningkatan diri untuk merangsang kecerdasan, mengasah ketrampilan, atau menempah keahlian dan *profesionalitas (hard skill)* sedangkan Karakter *Concern* adalah hal yang berhubungan perbaikan diri untuk mengedepankan kejujuran, kedisiplinan, tanggungjawab, kesabaran, kerelaan berkorban, dan kemauan untuk terus menerus melakukan perbaikan *(soft skill)*.

Menurut *Spencer and Spencer* dalam Prihadi (2004:38-39) terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu :

a. Motif (*motive*) adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan.
b. Sifat (*traits*) adalah karakteristik fisik dan respons-respons konsisten terhadap situasi atau informasi.
c. Konsep diri (*Self – Concept*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
d. Pengetahuan *(Knowledge)*, adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan *(knowledge)* merupakan kompetensi yang kompleks
e. Ketrampilan (*Skill*). adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Komponen-kompetensi *motives* dan *traits* disebut *hidden competency* karena sulit untuk dikembangkan dan sulit mengukurnya. Komponen-kompetensi *knowledge* dan *skills* disebut *visible competency* yang cenderung terlihat, mudah dikembangkan dan mudah mengukurnya.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Sedangkan komponen kompetensi *self concept* berada di antara kedua kriteria kompetensi tersebut.

Dengan berkembangnya zaman, ilmu pengetahuan dan teknologi hal tersebut haruslah dirubah. Perlu diciptakan pendekatan yang baik untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur dan cara-cara yang tepat agar sumber daya manusia menjadi lebih berkualitas. Banyak yang belum mengetahui bahwa *soft skill* juga berperan meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur. Oleh karena itu diperlukan juga untuk mengembangkan *soft skill* sejak dini. Diharapkan dengan cara-cara dan pendekatan yang benar dapat membentuk sumber daya manusia yang berkualitas dan dapat bersaing dalam dunia kerja dengan bangsa lain.

Pengembangan sumber daya manusia aparatur sangat signifikan dalam meningkatkan kinerja *(performence)*. Organisasi merupakan alat manajemen untuk mewujudkan sosok yang *profesionalisme* seorang pimpinan baik dalam jabatan organisasi publik maupun dalam organisasi swasta/*bisnis*.

Senada dengan hal tersebut diatas, Siagian (2000), Martoyo (2000) menyatakan ada beberapa masalah atau alasan utama mengapa perlu diadakannya pengembangan sumber daya manusia yaitu :

a. Adanya pegawai/aparatur baru yang diterima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugasnya;
b. Pengetahuan karyawan / aparatur yang perlu pemuktahiran;
c. Selalu terjadi perubahan, tidak hanya karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi akan tetapi juga karena pergeseran nilai-nilai sosial budaya;

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

d. Kemungkinan perpindahan pegawai;

e. Pegawai/aparatur yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi, kebijaksanaan dan prosedur-prosedurnya (untuk meningkatkan mutu pelaksanaan tugasnya sakarang maupun di masa yang datang).

T.Hani Handoko, (1995), Sumber Daya Manusia Aparatur merupakan sebuah harapan untuk menata arah kebijakan pembangunan nasional yang ditetapkan dalam Pembangunan Jangka Panjang (PJP) tahun 2005-2025 dan Pembangunan Jangka Menegah (PJM) tahun 2005-2009, maupun dalam Kebijakan Strategis Nasional bidang Pendayagunaan Aparatur Negara (Jakstrapan) tahun 2005-2009, pada bidang aparatur negara tahun 2005 hingga tahun 2009 adalah sebagai berikut:

a. Menuntaskan penanggulangan penyalahgunaan kewenangan dalam bentuk praktik-praktik KKN, dengan cara :

   1) Penerapan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik *(good governance)* pada semua kegiatan disetiap tingkat dan lini pemerintahan;

   2) Pemberian sanksi yang seberat-beratnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku;

   3) Peningkatan efektivitas pengawasan aparatur negara melalui pengawasan internal, pengawasan fungsional, dan pengawasan masyarakat;

   4) Peningkatan budaya kerja serta pengetahuan dan pemahaman para penyelenggara negara terhadap prinsip-prinsip *(good governance)*;

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

b. Meningkatkan kualitas penyelenggaran administrasi negara melalui :

1) Penataan kembali fungsi-fungsi kelembagaan pemerintahan agar dapat berfungsi secara lebih memadai, ramping, luwes dan *responsif*;

2) Peningkatan *efektivitas* dan *efisiensi* ketata laksanaan dan prosedur pada semua tingkat dan lini pemerintahan;

3) Penataan dan peningkatan kapasitas SDM aparatur agar sesuai dengan tugas dan fungsinya untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat;

4) Peningkatan kesejahteraan pegawai dan pemberlakuan sistem karier berdasarkan prestasi;

c. Meningkatkan pemberdayaan masyarakat dalam penyelenggaraan pembangunan dengan cara :

1) Peningkatan kualitas pelayanan publik terutama pelayanan dasar;

2) Peningkatan kapasitas masyarakat untuk dapat berpartisipasi dalam proses pembangunan dan mengawasi jalannya pemerintahan.

6. Kinerja

Pengertian Kinerja *(performance)* adalah Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsun, 2006). Menurut Indra (2006), Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Menurut Kusnadi (2003;64) menyatakan bahwa kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau target tertentu. Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut yakni Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikanya.

Ilyas (2005) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Hariandja (2002;195) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau prilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Menurut *Dessler* (1997) kinerja merupakan prosedur yang meliputi :

a. Penetapan standar kinerja.
b. Penilaian kinerja aktual pegawai dalam hubungan dengan standar-standar ini
c. memberi umpan baik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi, menurut ukuran kinerja pegawai.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

7. Kinerja Pegawai

Definisi Kinerja pegawai/karyawan yang dikemukakan ilmuan dapat dilihat pada Tabel 2.4 berikut ini :

Tabel 2.4
Pendapat Ilmuan Tentang Kinerja Pegawai/Karyawan

Penulis (Tahun)	Judul Tulisan	Arti / Definisi	Faktor - faktor Esensi
Mangkunegara (2005:9)	Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik	*Job performance atau actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang).	- *Job performance atau actual performance*
Mangkunegara (2004:67)	Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan	- Kualitas - Kuantitas - Melaksana kan tugas - Tanggung jawab
Dessler (1997)	Manajemen Sumber Daya Manusia	Sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi	- Pelaksanaan suatu kegiatan - Mewujudkan sasaran organisasi - Mewujudkan tujuan organisasi - Mewujudkan misi organisasi - Mewujudkan visi organisasi
Mangkunegara (2000)	Manajemen Sumber Daya Manusia (2000)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya	- Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan - Tanggung jawab
Gomes (2001)	Manajemen Sumber Daya Manusia	mengemukakan definisi kinerja sebagai "Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas."	- Output, efisiensi serta efektivitas - Produktivitas - Hasil kerja yang dicapai dari kombinasi dan kemampuan, usaha dan kesempatan
Gomes (2001)	Manajemen Sumber Daya Manusia	mengemukakan definisi kinerja sebagai "Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas."	- Output, efisiensi serta efektivitas - Produktivitas
Whitmore (2006)	*Coaching for performance* (2006 ; 109)	Kinerja adalah pelaksanaan fungsi - fungsi yang dituntut dari karyawan atau suatu perbuatan, suatu pencapaian, suatu petunjuk ketrampilan di depan umum	- Pelaksanaan fungsi-fungsi - pencapaian

Tabel diatas menunjukkan bahwa Kinerja berasal dari kata *Job performance* yaitu prestasi kerja yang dicapai seseorang. *performance*

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja, penampilan kerja (Lembaga Administrasi Negara;1992)

Pengertian kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi tersebut untuk meningkatkannya. Pengertian kinerja pegawai tidak lepas dari pembahasan motivasi, karena motivasi merupakan sarana tercapainya kinerja yang tinggi bagi pegawai dalam setiap bentuk organisasi. Usaha menimbulkan motivasi agar tercapai suatu kinerja pegawai yang tinggi adalah merupakan suatu keharusan bagi seorang pimpinan suatu organisasi dalam menggerakkan bawahannya agar merupakan suatu hal yang individu, karena setiap individu memiliki tingkat kinerja yang berbeda-beda sesuai dengan penilaian yang berlaku di organisasi. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu.

Menurut Henry Simamora,(1995) mengemukakan pendapatnya mengenai kinerja pegawai dalam bukunya: Manajemen Sumber Daya Manusia, menyatakan bahwa: "Kinerja pegawai adalah tingkat dimana para karyawan/pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan".

Sedangkan menurut *August W.Smith* yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001) dalam bukunya Sumber Daya Manusia dan *Produktivitas* Kerja adalah sebagai berikut: "Kinerja pegawai adalah merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses".

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Adapun ukuran-ukuran kinerja pegawai dalam pelaksaan perkerjaanya meliputi beberapa aspek menurut *Gomes, Fautino Cardoso* (2003:142) sebagai berikut :

a. Kuantitas kerja yaitu jumlah kerja yang dilakukan suatu periode waktu yang ditentukan;
b. Kualitas kerja yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan;
c. Pengetahuan kerja yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya;
d. Kreativitas yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul;
e. Kerja sama yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesame anggota organisasi);
f. Disiplin kerja yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja;
g. Disiplin kerja yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya;
h. Kepribadian yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, integrasi pribadi.

Sedangkan menurut Anwar Prabu (2004:67) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitias yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Runupandojo dan Husnan (2000) menjelaskan secara rinci sejumlah aspek yang meliputi :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

a. Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Kualitas kerja diukur dengan indikator ketepatan, ketelitian, ketrampilan dan keberhasilan kerja. Kualitas kerja meliputi ketepatan, ketelitian, kerapian dan kebersihan hasil pekerjaan;
b. Kuantitas kerja yaitu banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan. Kualitas kerja meliputi output, serta perlu diperhatikan pula tidak hanya output yang rutin saja, tetapi juga seberapa cepat dia dapat menyelesaikan pekerjaan yang ekstra;
c. Dapat tidaknya diandalkan termasuk dalam hal ini yaitu mengikuti instruksi, inisiatif, rajin, serta sikap hati – hati;
d. Sikap, yaitu sikap terhadap pegawai perusahaan dan pekerjaan, serta kerjasama.

Selanjutnya Mangkunegara (2006) menyatakan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia merupakan istilah dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan/pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan Azuar (2007) mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Unsur - unsur yang dinilai menurut Malayu Hasibuan (2013 : 95)

a. Kesetiaan

Penilaian mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan, menjaga dan membela organisasi di dalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

b. Prestasi Kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

c. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada bawahannya.

d. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

e. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

f. Kerja sama

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horisontal didalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan menjadi *optimal*.

g. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

h. Kepribadian

Penillai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

i. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

j. Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Kinerja pegawai/karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain: menurut *Sutermeister* (1999) dalam Hendri (2009) terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2006) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor:

a. Faktor Individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi.
b. Faktor Psikologis terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
c. Faktor Organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

Sedangkan menurut Timple dalam Mangkunegara (2006) faktor kinerja terdiri dari dua faktor yaitu :

a. Faktor *Internal* yang terkait dengan sifat-sifat seseorang misalnya kinerja baik disebabkan mempunyai kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras.
b. Faktor *Eksternal* yang terkait dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Pengukuran kinerja menurut Nursalam (2007) bahwa seluruh aktivitas organisasi harus diukur agar dapat diketahui tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas organisasi, pengukuran dapat dilakukan terhadap masukan *(input)* dari program organisasi yang lebih ditekankan pada keluaran *(output)*, proses, hasil *(outcome)*, manfaat *(benefit)* dan dampak *(impact)* dari program organisasi tersebut bagi kesejahteraan masyarakat. Pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan yang meliputi: Penetapan indikator kinerja dan penentuan hasil capaian indikator kinerja.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Menurut Nursalam (2007) bahwa indikator kinerja terdiri dari:

a. Pelayanan yang tepat waktu dan berkualitas.
b. Tingkat keterampilan pendidikan yang sesuai dengan bidang kerja,
c. Kehadiran/keterlambatan.

Cara pengukuran kinerja menurut Nursalam (2007) terdiri dari :

a. Membandingkan kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan.
b. Membandingkan kinerja nyata dengan hasil yang diharapkan.
c. Membandingkan kinerja nyata dan standar kinerja.

Dalam mengkaji aspek kualitas aparat atau pegawai pemerintah dalam peranannya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat didalam menjalankan fungsi dan pelayanan didapati berbagai masalah yang mengakibatkan tidak efektif dan efesiennya pelayanan. Hal ini ditandai seperti tidak disiplin, acuh tak acuh, menunda-nunda pekerjaan, pelayanan yang berbelit-belit dan tidak tepat waktu serta penyalahgunaan kekuasaan bahkan kurang adanya kepedulian terhadap berbagai kebutuhan masyarakat atau lingkungan.

Sebagaimana Kencana (1998:77) mengemukakan ada beberapa penyakit yang berjangkit dikalangan pegawai pemerintahan saat ini yaitu:

a. Budaya *feodalistik* masih terasa;
b. Kebiasaan menunggu petunjuk pengarahan;
c. Loyalitas kepada individu bukan pada organisasi;
d. Belum berorientasi pada prestasi;
e. Keinginan untuk melayani masih rendah;
f. Belum ditopang teknologi secara menyeluruh;
g. Budaya ekonomi tinggi;

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

h. Jumlah pegawai negeri relatif banyak dan asal jadi.

Kelemahan-kelemahan mentalitas pegawai sebagaimana yang dimuat dalam tulisan Koentjaraningrat (2008:50) meliputi : mentalis yang meremehkan mutu, mentalis yang tidak suka proses, tidak percaya diri sendiri, mentalis yang tidak berisiplin murni dan mentalis tidak / kurangnya rasa tanggung jawab.

Dalam rangka peningkatan kinerja pegawai, menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:22-23) terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.
b. Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan.
c. Mengidentifikasikan hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
e. Melakukan rencana tindakan tersebut.
f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
g. Mulai dari awal, apabila perlu.

Dengan demikian bahwa kinerja pegawai merupakan konsep utama suatu unit pemerintah yang menunjukkan seberapa jauh tingkat kemajuan pelaksanaan tugas-tugas unit dalam rangka pencapaian tujuan. Dalam konteks penelitian ini, maka pengertian kinerja merupakan tingkat kemampuan aparat Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Kabupaten Sumba Timur dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai visi dan misinya.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang akan dilakukan pada RSUD Semarang tentang "*Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan*", menurut sepengetahuan penulis penelitian ini merupakan yang pertama kali dilakukan, tetapi tulisan yang menyangkut tentang permasalahan kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan sudah banyak dikemukakan oleh penulis-penulis terdahulu.

Griffin (1980) dalam Yukl (1990) dalam melakukan penelitian pada perusahaan manufaktur divisi perusahaan besar multinasional, tentang sikap pimpinan yaitu: gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif, dan gaya pengasuh, yang berhubungan dengan bentuk tugas seperti kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dan ditemukan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Mc.Nesse-Smith (1996), penelitiannya menelaah lima perilaku kepemimpinan (tantangan proses, inspirasi, visi bersama, memungkinkan orang lain untuk bertindak, percontohan cara, mendorong semangat). Penelitian ini kemudian mengidentifikasi hubungan (baik korelasional maupun prediktif) antara penggunaan perilaku kepemimpinan dengan kinerja pekerja, kepuasan kerja pekerja dan komitmen organisasi. Penelitian ini mendukung adanya hubungan positif antara penggunaan perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/42003.pdf

Lok dan Crawford (2004) meneliti tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dengan perbandingan sampel antara Hongkong dan Australia. Ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara gaya inovatif dan gaya supportif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan gaya birokrasi tidak ada hubungan yang signifikan.

Quey-jen Yeh (1996), penelitiannya menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan dengan karakteristik pekerjaan. Gaya supportif dan gaya direktif mempunyai hubungan signifikan dengan karakteristik pekerjaan seperti variasi ketrampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi, umpan balik dari pekerjaan dan dari agen, dan memotivasi potensi mencetak (prestasi).

Holdnack, et al (1993), meneliti gaya kepemimpinan pada rumah sakit dan shift kerja. Penelitian menggunakan sampel 256 perawat, analisis data yaitu *analisis of variance* (ANOVA) dengan perbandingan tiga rumah sakit. Hasil penelitian adanya hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja yaitu kepuasan gaji, supervisi, promosi, dan rekan kerja.

Alimuddin (2002) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan (instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi) terhadap kinerja pegawai. Hipotesis yang diajukan ialah: ada pengaruh gaya kepemimpinan (instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi) terhadap kinerja pegawai; Hasil analisis data menunjukkan: terdapat pengaruh gaya kepemimpinan (instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi) terhadap kinerja pegawai.

Scarnati (2002) penelitian tentang pengamatan bawahan atau karyawan terhadap segala sesuatu yang dikatakan dan dilakukan pemimpin memiliki

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

pengaruh pada organisasi, serta memberikan panduan, teknik, dan contoh tentang praktek terbaik yang berhasil membentuk persepsi kepemimpinan.

Conger dan Kanungo (1987) mengetengahkan teori-teori tentang kepemimpinan karismatik dalam organisasi. Yukl (1989), Bass (1990), dan Deluga (1988) yang telah banyak menulis dan meneliti tentang kepemimpinan (*leadership*). Menurut Yukl (1989) Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut hasil penelitian Marzoeki Soeradidjaja (2003) tentang kinerja organisasi publik di Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal, memyimpulkan bahwa kinerja organisasi Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal cukup tinggi hal ini ditunjuk dari 42 orang responden, 9 orang atau 21,4% responden menyatakan kurang tinggi, 25 orang atau 59,5% responden menyatakan cukup tinggi, dan atau 19,0% menyatakan tinggi. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara struktur organisasi dengan kinerja organisasi, artinya semakin ideal struktur organisasi akan di ikuti oleh kecendrungan kinerja yang baik pula dan sebaliknya semakin kurang ideal struktur organisasi maka kinerja organisasi cendrung rendah pula. Hal ini ditunjukkan dengan adanya koefisien korelasi kendall's tau-b sebesar 0,567. Korelasi antara kedua variabel didapat angka probabilitas 0,000 atau dibawah 0,05 dan harga Z hitung>Z tabel maka terdapat pengaruh yang positif dan signifikan. Dari semua variabel yang diteliti ternyata yang memiliki pengaruh positif yang relatif kuat terhadap kinerja organisasi dinas Pertanian,

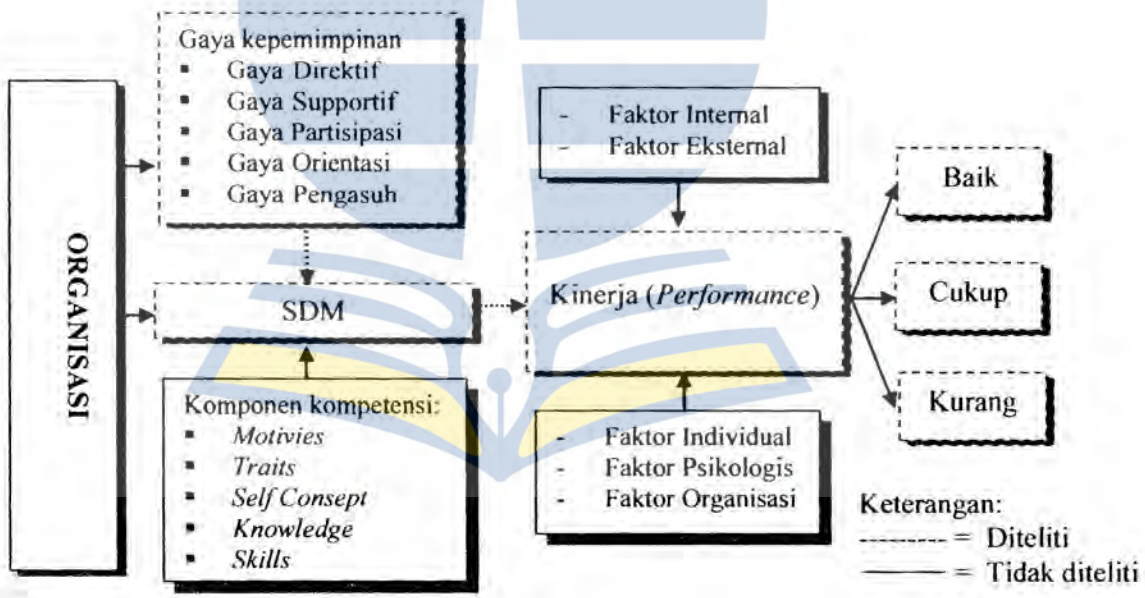
Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal adalah struktur organisasi dan sumber daya manusia, dibandingkan dengan variabel finansial.

Dari kedua hasil penelitian tersebut diatas yang menjadi perbedaan dalam penelitian ini adalah memasukkan variabel gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia aparatur sebagai variabel bebas (variabel independen) yang di duga memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai di Kantor BAPPEDA.

C. Kerangka Teori

Berdasarkan telaah pustaka diatas, maka disusun suatu kerangka teoritis yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini, untuk lebih jelasnya kerangka teoritis, digambarkan pada gambar dibawah ini :



Gambar 2.1. Kerangka Teori

D. Kerangka Berpikir

Variabel gaya kepemimpinan dan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur merupakan faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai diukur melalui

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/42003.pdf

lima dimensi variabel, yaitu: (a) Gaya partisipatif, (b) Gaya pengasuh, (c) Gaya otoriter, (d) Gaya birokratis, (e) Gaya berorientasi pada tugas.

Manusia merupakan sumber daya yang sangat penting bagi perusahaan, hal ini dikarenakan SDM memiliki pengetahuan, pendidikan, pengalaman dan keterampilan yang dapat meningkatkan produktivitas suatu organisasi atau perusahaan. Dalam dunia usaha ini, setiap instansi pemerintahan atau perusahaan dituntut untuk menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas. Untuk itu sebuah instansi harus bisa menggabungkan antara pengetahuan, pengalaman dan keterampilan.

Begitupun dengan manajemen yang merupakan proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien, di mana pimpinan organisasi dituntut untuk mengambil sikap yang peduli terhadap keadaan yang terjadi di dalam lingkungan dimana organisasi bergerak.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin sangat erat kaitannya dengan produktivitas kerja pegawai bawahannya, karena tumbuhnya tingkat motivasi kerja bawahan lebih banyak ditentukan oleh sejauh mana efektivitas gaya kepemimpinan yang dipraktekan seorang pemimpin di dalam menggerakan bawahan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

Gaya ini ditandai dengan kerja sama antar pemimpin dan bawahan dalam pengambil keputusan, melalui komunikasi dua arah dan memberikan kemudahan akses informasi penting. Pemimpin selalu melibatkan bawahan dalam setiap aktivitas kerja. Dengan memberikan kesempatan luas kepada bawahan, maka motivasi bawahan akan semakin berkembang dengan baik.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Keyakinan bawahan akan kemampuannya menjadikan semakin mantap, sehingga bawahan akan bisa lebih berkreatif bekerja secara mandiri di kemudian hari.

Agar diperoleh SDM yang bermutu, pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang memang dikehendaki antara lain kesesuaian jabatan dan pekerjaan dengan kemampuan, kecakapan, ketrampilan, kepribadian, sikap dan perilaku sehingga pekerjaan itu dapat diselesaikan sesuai rencana. Peningkatan mutu sumber daya manusia antara lain adalah :

1. Menyiapkan seseorang pada suatu saat mampu diserahi tugas yang sesuai.
2. Memperbaiki kondisi seseorang yang merasa sedang ada kekurangan pada dirinya diharapkan mampu mengemban tugas sebagaimana mestinya.
3. Mempersiapkan seseorang untuk diberi tugas tertentu yang lebih berat dari tugas yang sedang dikerjakan.
4. Melengkapi seseorang dengan hal-hal yang mungkin timbul disekitar tugasnya, baik yang langsung maupun yang tidak langsung berpengaruh terhadap pelaksanaan tugasnya.
5. Menyesuaikan seseorang kepada tugas yang mengalami perubahan.
6. Menambah keyakinan dan percaya dari kepada seseorang bahwa dia adalah orang yang sesuai dengan tugas yang sedang diembannya.
7. Meningkatkan wibawa seseorang dari pandangan bawahan maupun orang lain baik teman sejawat maupun para relasinya.

Berbicara mengenai sumber daya manusia, sebenarnya dapat kita lihat dari dua aspek, yakni kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia (pegawai) yang kurang penting kontribusinya dalam menyusun

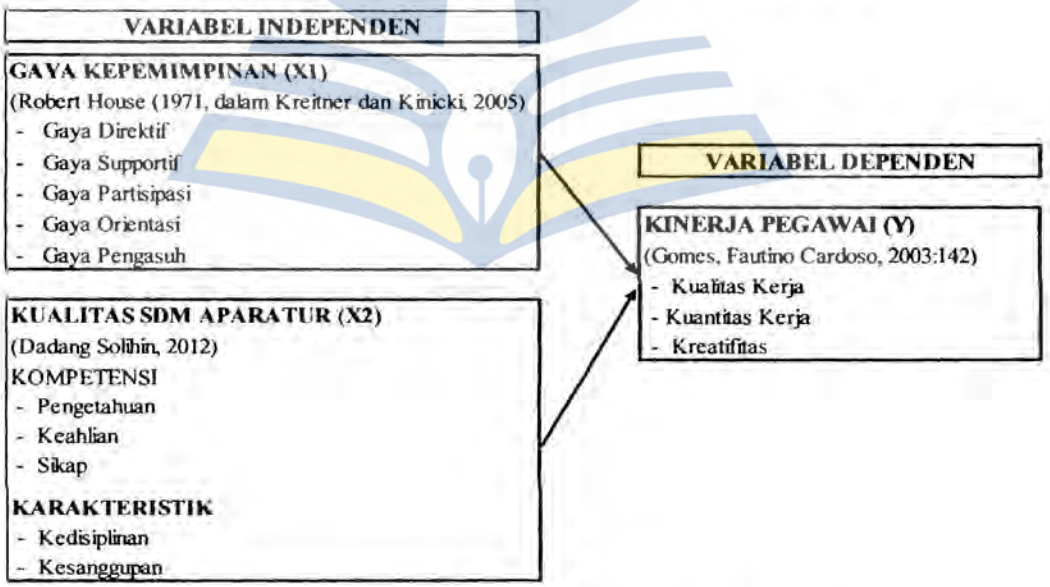
Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

perencanaan pembangunan, dibandingkan dengan aspek kualitas. Bahkan kuantitas sumberdaya manusia aparatur tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban pemerintah suatu daerah. Oleh sebab itu untuk kepentingan percepatan suatu pembangunan dibidang apapun, maka peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu persyaratan utama.

Kinerja karyawan adalah hasil karya yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam periode walau berkurang dengan melaksanakan tugas pokok, fungsi, wewenang, dan tanggung jawabnya sesuai posisinya dalam struktur organisasi kinerja karyawan digunakan dari aspek yakni :

1. Kuantitas kerja,
2. Kualitas kerja;
3. Keativitas.

Hal ini dapat digambarkan dalam kerangka berpikir sebagai berikut :



Gambar 2.2. Kerangka Konsep Penelitian

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Berdasarkan kerangka pemikiran yang dikemukan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut; gaya kepemimpinan (X1) dan kualitas sumber daya manusia aparatur (X2) memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Y), baik secara *parsial* maupun secara *simultan.* Bahwasannya terlepas dari pengaruh kedua variabel secara *simultan* terhadap kinerja pegawai, variabel gaya kepemimpinan dan variabel kualitas sumber daya manusia aparatur merupakan dua faktor penting yang sesungguhnya memiliki daya pengaruh tersendiri terhadap kinerja pegawai. Sebab peneliti sendiri melihat bahwa kedua faktor tersebut saling memberikan pengaruh tetapi dengan tingkat ataupun kualitas dan kuantitas pengaruhnya tentunya berbeda-beda, seperti ada yang harus memiliki dominasi pengaruh daripada yang lain. Itu variabel gaya kepemimpinan atau variabel kualitas sumber daya manusia aparatur akan diketahui dalam hasil penelitiannya.

Sebuah prediksi dapat dikemukakan pada bagian hipotesis ini bahwa hanya dengan gaya kepemimpinan dengan kualitas sumber daya manusia aparatur, maka kinerja pegawai pun akan meningkat secara optimal. Karena itu, sejumlah rumusan hipotesis untuk dibuktikan lebih lanjut dalam proses penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. HO : Diduga ada pengaruh gaya kepemimpinan secara *persial* dalam meningkatkan kinerja pegawai

   HO : Diduga tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan secara *parsial* dalam meningkatkan kinerja pegawai
2. HO : Diduga ada pengaruh kualitas sumber daya manusia aparatur secara *persial* dalam meningkatkan kinerja pegawai

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

HO : Diduga tidak ada pengaruh kualitas sumber daya manusia aparatur secara *parsial* dalam meningkatkan kinerja pegawai

3. HO : Diduga ada pengaruh gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia aparatur secara *simultan* dalam meningkatkan kinerja pegawai

   HO : Diduga tidak ada berpengaruh gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia aparatur secara *simultan* dalam meningkatkan kinerja pegawai

E. **Operasionalisasi Variabel**

Operasional Variabel atau dimensionalisasi yang dipergunakan dalam mengukur konstruk penentuan indikator atau dimensi pada masing-masing variabel pada bagian ini merupakan upaya pembentukan indikator dari sebuah variabel yang telah dipaparkan sebelumnya. Dimensionalitas variabel perlu dilakukan guna membantu teknik pengukuran dan memberi kemudahan pengamatan dalam pengumpulan data di lapangan.

1. Gaya Kepemimpinan

   a. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku seseorang pemimpin untuk memimpin bawahan, mengatur dan merumuskan, menerapkan suatu pekerjaan dan tugas yang dilaksanakan oleh masing-masing bawahan dalam arti kapan dilakukan dan di mana melaksanakannya, dan bagaimana tugas-tugas itu dicapai. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, serta mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya.

b. Alat ukur: Kuesioner

Skala data: interval diubah menjadi data kategorikal (polikotomi), yakni:

(Skore 1) kurang = bila nilai < 55% dari nilai tertinggi

(Skore 2) cukup = bila nilai 56%-75% dari nilai tertinggi

(Skore 3) baik = bila nilai 76%-100% dari nilai tertinggi

2. Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur

a. Pengertian Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur merupakan potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

b. Alat ukur: Kuesioner

Skala data: interval diubah menjadi data kategorikal (polikotomi), yakni:

(Skore 1) kurang = bilai nilai < 55% dari nilai tertinggi

(Skore 2) cukup = bila nilai 56%-75% dari nilai tertinggi

(Skore 3) baik = bila nilai 76%-100% dari nilai tertinggi

3. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Namun perlu untuk diingat bahwa setiap individu memiliki tingkat kinerja yang berbeda-beda sesuai dengan penilaian yang berlaku di organisasi, sehingga peranan motivasi dalam menentukan kinerja pegawai sangat penting karena motivasi merupakan sarana tercapainya kinerja yang tinggi bagi pegawai dalam setiap bentuk organisasi.

b. Alat ukur: Kuesioner

Skala data: *interval* diubah menjadi data *kategorikal (polikotomi)*, yakni:

(Skore 1) kurang = bilai nilai < 55% dari nilai tertinggi

(Skore 2) cukup = bila nilai 56%-75% dari nilai tertinggi

(Skore 3) baik = bila nilai 76%-100% dari nilai tertinggi

Maka untuk mengukur kinerja tersebut diatas, penulis mengemukakan definisi operasional yang sesuai dengan konsep di atas, sebagai berikut :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

a. Penetapan Sasaran yaitu pimpinan organisasi melibatkan karyawan/ pegawai dalam penetapan sasaran organisasi.

b. Pengambilan Keputusan yaitu keputusan yang dibuat atau diputuskan secara bersama antara pimpinan dan bawahan.

c. Komunikasi adalah komunikasi berlangsung timbal balik *(feedback)*, baik yang terjadi antara sesama bawahan.

d. Interaksi adalah hubungan kerjasama yang terjadi antara pimpinan dengan karyawan/ pegawai.

e. Motivasi yaitu dorongan yang diberikan oleh pimpinan organisasi kepada karyawan/pegawai dalam penyelesaian tugas setiap hari kerja berupa bimbingan dan pujian. Motivasi merupakan konsistensi berpikir mengenai sesuatu yang diinginkan atau dikehendaki oleh seseorang, sehingga menyebabkan suatu kejadian.

f. Kontrol adalah Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi terhadap karyawan/pegawai melalui pengawasan langsung dan tidak langsung.

g. Kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki setiap individu.

h. Pengetahuan *(Knowledge)*, adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks.

i. Pengetahuan kerja yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

j. Keahlian *(skill)* yaitu kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu yang sifatnya spesifik, fokus namun dinamis yang membutuhkan waktu tertentu untuk mempelajarinya dan dapat dibuktikan. *Skill* apapun dapat dipelajari namun membutuhkan dedikasi yang kuat untuk mempelajari ilmu tersebut seperti perlunya mental positif, semangat motivasi, waktu dan terkadang uang.

k. Sikap yaitu cara bersikap seorang pimpinan terhadap pegawai dalam suatu organisasi dan pekerjaan, serta kerjasama.

l. Karakteristik pemimpin adalah kondisi diri seorang pemimpin yang berpengaruh dalam melaksanakan kepemimpinannya, seperti latar belakang pendidikan, pribadi, pengalaman dan nilai-nilai dalam pandangan hidup yang dihayati dan diamalkannya (pedoman dalam berpikir, merasakan, bersikap dan berperilaku).

m. Karakteristik pegawai adalah kondisi diri anggota organisasi sebagai pegawai, seperti pendidikan atau pengalaman, motivasi kerja atau berprestasi dan tanggung jawab dalam bekerja.

n. Kedisiplinan yakni Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

o. Ketaatan ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

p. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka untuk mewujudkan tujuan organisasi.

q. Kuantitas kerja yaitu banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat terselesaikan.

r. Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Kualitas kerja diukur dengan indikator ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja. banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan. Kualitas kerja meliputi output, serta perlu diperhatikan pula tidak hanya output yang rutin saja, tetapi juga seberapa cepat dapat menyelesaikan pekerjaan yang ekstra;

s. Kreativitas merupakan komitmen dan konsistensi bisa menjadikan seseorang tegar mengelola kapasitas, akan tetapi selalu saja ada persoalan yang menghadang. Iktiar memecahkan persoalan, itulah wilayah kreativitas

t. Komitmen pada kualitas sebagai rasa keterikatan untuk selalu meningkatkan kepandaian, kecakapan dan mutu pekerjaan dari seorang

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

PNS agar dapat mendorong kinerja. Untuk dapat mengetahui komitmen pada kualitas dapat ditelusuri melalui :

1) Memiliki kecakapan artinya bahwa setiap PNS harus memiliki kepedulian untuk selalu meningkatkan kemampuan dalam mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.
2) Kesanggupan dalam bekerja artinya bahwa setiap PNS harus memiliki rasa keterikatan dalam dirinya terhadap tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sehingga setiap pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.
3) Selalu meningkatkan mutu kerja, artinya bahwa keseriusan dari seorang PNS untuk melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dapat diperoleh dari hasil kerja yang optimal.

Sebuah organisasi pemerintahan dikatakan memiliki kinerja yang baik, apabila memiliki *responsivitas*, *responsibilitas*, *akuntabilitas*, *produktivitas* serta *kualitas* layanan, dan dapat dijalankan secara maksimal sesuai dengan keinginan dan kepuasan dari masyarakat.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/42003.pdf

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara :

1. Kuesioner

   Kuesioner yang digunakan berisi daftar pertanyaan/ pernyataan yang akan diisi oleh setiap responden sehingga peneliti mendapat kesimpulan tentang permasalahan penelitian.

2. Studi dokumentasi yaitu melakukan penelitian dokumen terhadap beberapa literatur yang berhubungan dengan permasalahan dalam penelitian.

B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan obyek penelitian (Arikunto, 1998) sedangkan sampel adalah bagian populasi yang diselidiki sebagai sumber data yang sebenarnya dalam suatu penelitian (Nawawi, 1997). Menurut Arikunto (1998), apabila obyeknya kurang dari 100 maka lebih baik diambil semuanya sebagai sampel, maka penelitian ini merupakan penelitian populasi sehubungan dengan itu maka yang dijadikan subyek penelitian adalah semua pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) di Kabupaten Sumba Timur, dengan demikian jumlah keseluruhan pegawai Bappeda adalah sebanyak 41 orang. Seluruh populasi ditetapkan sebagai sampel atau responden (total sampling).

Untuk jelasnya penulis uraikan sampel terdiri dari 41 orang yang disajikan pada tabel 3.1 dengan komposisi sebagai berikut :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 3.1
Responden pada kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

No	Bidang	Sample	%
1	Kepala Bappeda	1	2,44
2	Sekretariat Bappeda	14	34,15
3	Bidang Ekonomi	5	12,20
4	Bidang Sosial Budaya	5	12,20
5	Bidang Penelitian dan Pengembangan	4	9,76
6	Bidang Statistik dan Pelaporan	5	12,20
7	Bidang Fisik dan Prasarana	7	17,07
	Jumlah	**41**	**100,00**

Bappeda memiliki seorang kepala bappeda serta dibantu oleh seorang sekretaris, sekaligus bertanggung jawab kepada 5 (lima) bidang.

C. Jenis dan Lingkup Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan dengan jenis penelitian deskriptif kuantitatif, menggunakan desain explanatory yaitu untuk menjelaskan/ memaparkan Analisis terhadap gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia aparatur dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai di bappeda serta untuk menguji hipotesis-hipotesis yang disampaikan oleh peneliti. Pengukurannya dengan menggunakan Skala Likert yaitu menganalisis gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia aparatur dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan beberapa pernyataan seperti sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

D. Instrumen Penelitian

Untuk mengukur sikap pendapat responden dalam penelitian ini digunakan kuesioner untuk mengungkap variabel-variabel yang

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

mempengaruhi kinerja pegawai Bappeda di Kabupaten Sumba Timur. Penggunaan Skala Likert dimana responden menyatakan tingkat setuju atau tidak setuju mengenai berbagai pernyataan tentang perilaku obyek orang atau kejadian. Skala Likert ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat atau persepsi orang atau kelompok orang terhadap fenomena sosial.

1. Sangat Setuju (SS) = diberi skor 5
2. Setuju (S) = diberi skor 4
3. Kurang Setuju (KS) = diberi skor 3
4. Tidak Setuju (TS) = diberi skor 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS) = diberi skor 1

E. Metode Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk mendeskriptifkan variabel-variabel penelitian melalui interpretasi Gaya kepemimpinan, kualitas sumber daya manusia aparatur dan kinerja pegawai. Hasil distribusi frekuensi jawaban dari 41 responden berkaitan dengan variabel masing - masing di atas.

2. Uji validitas dan reliabilitas instrument

a. Uji Validitas

Uji validitas isntrumen dengan alat bantu perangkat lunak SPSS guna mengetahui sejauh mana alat ukur itu mampu mengukur korelasi antara variabel atau item dengan skor total variabel menggunakan rumus teknik korelasi *Person Product Moment Corelation Coefisien (r),* dengan ketentuan : a) df = n-2 sehingga df = 42, b) Bila r hitung > r tabel maka dinyatakan valid, dan c) Bila r

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

hitung < r tabel maka dinyatakan tidak valid.

b. Uji Realibilitas

Uji reliabilitas terhadap kuesioner untuk melihat konsistensi jawaban. Dalam penelitian ini teknik untuk menghitung indeks reliabilitas yaitu menggunakan metode *Cronbach's Alpha,* yaitu menganalisis reliabilitas alat ukur dari satu kali pengukuran, dengan ketentuan : a) Jika nilai r Alpha > r tabel maka dinyatakan *reliabel,* dan b) Jika nilai r alpha < r tabel maka dinyatakan tidak *reliabel*, nilai df = 42 maka nilai r tabel 0,297.

3. Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik terhadap model regresi yang dilakukan agar dapat diketahui apakah model regresi tersebut merupakan model regresi yang baik atau tidak (Ghozali,2005). Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji autokorelasi, uji multikolinieritas, uji normalitas dan uji heterokedastisitas.

a. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antar kesalahan pengganggu pada perioede t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem auto korelasi, dengan menggunakan Uji Durbin – Watson (DW test).

Ho : tidak ada autokorelasi (r = 0)

HA : ada autokorelasi (r ≠ 0)

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/42003.pdf

b. Uji Multikolonieritas

Uji Multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas, model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variable independen. Pengujian ada tidaknya gejala multi kolinieritas di lakukan dengan memperhatikan nilai matrik korelasi yang dihasilkan pada saat pengolahan data serta nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan toleransinya. Apabila nilai matrik korelasi tidak ada yang lebih besar dari 0,5 maka dapat dikatakan data yang akan dianalisis bebas dari multikolinieritas. Kemudian apabila nilai VIF berada dibawah 10 dan nilai toleransi mendekati 1, maka diambil kesimpulan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat multi kolinieritas (Santoso, 2000).

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heteros kedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan variasi residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain klop, maka disebut Heteros kedastisitas (Ghozali, 2005). Salah satu cara untuk mendeteksi Heteros kedastisitas adalah dengan melihat grafik Scatter Plot antara nilai prediksi variabel dari nilai residualnya, jika titik-titik membentuk pola tertentu yang teratur seperti gelombang besar melebar, kemudian menyempit maka telah terjadi heteroskedastisitas. Jika titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu y tanpa membentuk pola tertentu, maka

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

tidak terjadi heteros kedastisitas.

d. Uji Normalitas Regresi

Tujuan uji normalitas adalah untuk menguji apakah dalam sebuah modal regresi, variabel terikat dan variabel bebas atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Deteksi normalitas dilakukan dengan melihat grafik normal probability Plot (Ghozali, 2005).

Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dana tau mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

4. Analisis Data

Metode yang digunakan dalam melakukan analisa data dalam penelitian ini adalah Regresi Linear Berganda *(Multiple Regression)* untuk mengukur pengaruh antara lebih dari satu variabel prediktor (variabel bebas) terhadap variabel terikat. Rumus:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \ldots + b_nX_n$$

Keterangan:

Y = variabel terikat

a = nilai konstanta

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

b_1, b_2 = nilai koefisien regresi

X_1,X_2 = variabel bebas

Dimana:

Y = kinerja pegawai

a = nilai konstanta

b_1,b_2 = nilai koefisien regresi

X_1 = koefisien untuk gaya kepemimpinan

X_2 = koefisien untuk kualitas sumber daya manusia aparatur

Untuk melihat besar kecilnya pengaruh masing-masing variabel terhadap kinerja diketahui dari koefisien variabel (b) pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, kemudian dilakukan uji hipotesis:

a. Uji – F (Uji Serempak)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel terhadap dependen. Kriteria pengujian hipotesis untuk uji secara bersama-sama adalah:

Ho : b1b2 = 0, variabel gaya kepemimpinan (gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipasi, gaya berorientasi pada prestasi, gaya pengasuh) dan kualitas sumber daya manusia aparatur (kompetensi yang terdiri dari Pengetahuan, Keahlian, Sikap dan karakteristik yang terdiri dari kedisiplinan, kesanggupan, ketaatan) secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

H0 : b1b2 ≠ 0, variabel gaya kepemimpinan (gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipasi, gaya berorientasi pada prestasi, gaya pengasuh) dan kualitas sumber daya manusia aparatur (kompetensi yang terdiri dari pengetahuan, keahlian, sikap dan karakteristik yang terdiri dari kedisiplinan, kesanggupan, ketaatan) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengambilan keputusan dilakukan dengan membandingkan F_{Hitung} dan F_{Tabel} dengan ketentuan :

Ho diterima atau H1 ditolak, jika $F_{hitung} < F_{tabel}$

Ho diterima atau H1 ditolak, jika $F_{hitung} > F_{tabel}$

b. Uji – t (Uji Parsial)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui kekuatan pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial, kriteria pengujian hipotesis untuk uji – t ini adalah:

Ho : b1b2 = 0, variabel gaya kepemimpinan (gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipasi, gaya berorientasi pada prestasi, gaya pengasuh) dan kualitas sumber daya manusia aparatur (kompetensi yang terdiri dari pengetahuan, keahlian, sikap dan karakteristik yang terdiri dari kedisiplinan, kesanggupan, ketaatan) secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H0 : b1b2 ≠ 0, variabel gaya kepemimpinan (gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipasi, gaya berorientasi pada prestasi,

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

gaya pengasuh) dan kualitas sumber daya manusia aparatur (kompetensi yang terdiri dari pengetahuan, keahlian, sikap dan karakteristik yang terdiri dari kedisiplinan, kesanggupan, ketaatan) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengambilan keputusan dilakukan dengan membandingkan T_{Hitung} dan T_{Tabel} dengan ketentuan:

Ho diterima atau H1 ditolak, jika $T_{hitung} < T_{tabel}$

Ho diterima atau H1 ditolak, jika $T_{hitung} > T_{tabel}$

F. Hipotesis

Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antar gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia aparatur baik secara bersama-sama maupun parsial dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai sebagaimana yang telah ditetapkan dalam perumusan masalah, maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Diduga terdapat pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan (gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipasi, gaya berorientasi pada prestasi, gaya pengasuh) dan kualitas sumber daya manusia aparatur (kompetensi yang terdiri dari pengetahuan, keahlian, sikap dan karakteristik yang terdiri dari kedisiplinan, kesanggupan, ketaatan) dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Sumba Timur.
2. Diduga terdapat pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan (gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipasi, gaya berorientasi pada prestasi, gaya pengasuh) dan kualitas sumber daya manusia aparatur (kompetensi

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

yang terdiri dari pengetahuan, keahlian, sikap dan karakteristik yang terdiri dari kedisiplinan, kesanggupan, ketaatan) dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Sumba Timur.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Gambaran Umum BAPPEDA Kabupaten Sumba Timur

Perubahan-perubahan yang sangat cepat menuntut adanya perubahan mendasar dalam sistim perencanaan pembangunan. Bappeda Kabupaten Sumba Timur mempunyai tugas pokok membantu Bupati Sumba Timur dalam menyelenggarakan Pemerintahan Daerah di bidang Perencanaan Pembangunan Daerah. Penyusunan rencana pembangunan di Kabupaten Sumba Timur yang memiliki penduduk pada tahun 2013 sebanyak 237.956 jiwa yang terdiri dari laki-laki 122.485 jiwa (51,48%) dan perempuan 115.471 jiwa (48,53%). Jumlah angkatan kerja sebanyak 106.067 jiwa yang terdiri dari laki-laki 61.750 jiwa (58,22%) dan perempuan 44.317 jiwa (41,78%), sedangkan jumlah pengangguran sebanyak 3.240 jiwa (3,05%) dari total angkatan kerja dan bukan angkatan kerja. Pada tahun 2013 jumlah penduduk miskin di Kabupaten Sumba Timur sebanyak 71.500 jiwa (30,63%). Terbatasnya jangkauan pelayanan pendidikan dasar terutama di daerah perdesaan sehingga masih tingginya persentase penduduk yang buta huruf sebanyak 13,36 % dan masih rendahnya rerata lama sekolah 6,22 tahun. Untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan yang berkelanjutan, berdayaguna dan berhasil guna.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumba Timur terbentuk berdasarkan Peraturan Daerah nomor 5 Tahun 2008 dalam rangka untuk meningkatkan keserasian pembangunan di daerah, terutama dalam

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

menyelaraskan antara perencanaan pembangunan sektoral dengan perencanaan pembangunan daerah. Pembangunan berkesinambungan merupakan salah satu strategi pembangunan yang dalam implementasinya mencakup salah satu unsur sumber daya manusia (human resources). Oleh karena itu pembangunan sumber daya manusia pegawai negeri sipil perlu mendapat perhatian lebih khusus. (Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2013).

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumba Timur merupakan unsur pendukung tugas Bupati di bidang perencanaan dan penganggaran yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah (SEKDA). (Sumber: Peraturan Daerah Kabupaten Sumba Timur Nomor 5 Tahun 2008, Pasal 19). Dalam Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumba Timur, Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan perangkat kerja yang sangat menentukan keberhasilannya dalam mencapai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang banyak sekali berhubungan dengan pelayanan kepada masyarakat baik manusia sebagai individu maupun manusia sebagai kelompok.

Kinerja pemimpin didasarkan pada kompetensi dan profesionalisme yang memiliki sangat berperan penting dalam memberikan dukungan kepada pegawainya agar lebih kompetitif dalam melakukan tugas sebagai penyusun design agenda perencanaan daerah seperti : Perencanaan Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD), Perencanaan Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dan Rencana Strategis (RENSTRA) pembangunan daerah di Kabupaten Sumba

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Timur, sebagaimana yang dimaksud dalam Undang-undang nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa pada pasal 1 ayat 7 menyatakan Jabatan pimpinan Tinggi adalah sekelompok jabatan tinggi pada Instansi Pemerintah, sedangkan pada pasal 19 ayat 2 bahwa Jabatan pimpinan tinggi berfungsi untuk memimpin dan memotivasi setiap pegawai Aparatur Sipil Negara pada Instansi. Peraturan Presiden nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, terintegrasi, berkinerja tinggi, bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pegawai Negeri Sipil berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa PNS mempunyai peran yang sangat menentukan keberhasilan dalam meraih tujuan, dan merupakan kunci dalam menentukan keberhasilan Pemerintah dalam melaksanakan kewenangan (Sumber: Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian).

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Peningkatan kinerja pegawai senantiasa dilakukan agar dapat mencapai sasaran pelayanan prima bagi masyarakat, yaitu terciptanya pelayanan yang disajikan oleh aparatur pemerintah yang sesuai dengan standar, serta dapat menciptakan citra positif.

Bappeda Kabupaten Sumba Timur dalam meningkatkan kinerja pegawainya dihadapkan pada kendala yang timbul, yaitu masih rendahnya pemahaman tupoksi dari pegawai dalam mendukung pelaksanaan tugas. Dimana untuk mendukung pelaksanaan tugas-tugas yang ada setiap pegawai harus senantiasa memiliki pemahaman dan ketrampilan yang baik terhadap tugas yang dilakukan (Sumber : Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2010).

a. Tujuan dan Sasaran

Bappeda Kabupaten Sumba Timur untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai perencana pembangunan di daerah, maka ditetapkan tujuan yang hendak dicapai, yakni :

1) Meningkatkan kinerja Pelayanan Administrasi sistim perencanaan, koordinasi dan evaluasi pembangunan daerah.
2) Meningkatkan kualitas aparatur perencanaan, koordinasi dan evaluasi pembangunan.
3) Meningkatkan kerjasama dan kemitraan dalam proses perencanaan, koordinasi dan evaluasi pembangunan.

Adapun sasaran yang ditetapkan untuk mencapai tujuan tersebut diatas yaitu :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

1) Meningkatkan tatalaksana administrasi yang efektif, terukur dan terarah dalam proses perencanaan, koordinasi dan evaluasi pembangunan daerah.
2) Meningkatnya sarana dan prasarana aparatur yang efektif, terukur dan terarah dalam proses perencanaan, koordinasi dan evaluasi pembangunan daerah.
3) Meningkatnya kualitas dokumen perencanaan, kordinasi dan evaluasi pembangunan daerah
4) Meningkatnya prosentase aparat perencanaan yang memiliki kapasitas dalam penyusunan rencana, koordinasi dan evaluasi pembangunan daerah.
5) Meningkatnya mekanisme dan sistim perencanaan, koordinasi dan evaluasi penataan, pemanfaatan, pengelolaan wilayah dan tata kota serta penertiban pemakaian ruang.
6) Meningkatnya mekanisme dan sistim pengelolaan data dan informasi bagi perencanaan, koordinasi dan evaluasi pembangunan.
7) Meningkatnya koordinasi dan kerjasama kemitraan dalam perencanaan, koordinasi dan evaluasi pembangunan sosial budaya.
8) Meningkatnya koordinasi dan kerjasama kemitraan dalam perencanaan, koordinasi dan evaluasi pemberdayaan ekonomi, penguatan kapasitas kelembagaan dan pengentasan kemiskinan.

2. Struktur Organisasi dan Tata Kerja

Setiap instansi pemerintah maupun swasta selalu berusaha untuk memajukan organisasi dengan seaik-baiknya, sebab baik buruknya kegiatan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

yang dilaksanakan suatu institusi sangat tergantung dari organisasinya. Kegiatan Bappeda Kabupaten Sumba Timur sangat banyak, hal ini tidak mungkin dilakukan oleh satu orang atau satu bidang saja, tetapi memerlukan bantuan atau kerjasama dengan bidang yang lain. Oleh sebab itu bahwa struktur organisasi sangat diperlukan dan bidang yang terlibat didalamnya dapat mengetahui secara jelas tugas dan wewenang serta tanggung jawabnya masing-masing. Hubungan kerja sama di antara bidang sudah diatur dalam program kerja kegiatan tahunan Bappeda Kabupaten Sumba Timur.

Struktur organisasi Bappeda Kabupaten Sumba Timur disusun berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sumba Timur Nomor 5 Tahun 2008 dan dalam lampirannya tersusun organisasi, tugas pokok, fungsi dan tata kerja Bappeda Kabupaten Sumba Timur sebagai berikut :

1) Kepala Bappeda

Mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah dibidang perencanaan pembangunan daerah, penyelenggaraan dan pengolahan data statistik serta pelaksanaan penelitian dan pengembangan, yang mempunyai fungsi :

(1) Penyusunan program kerja di bidang perencanaan pembangunan daerah ;

(2) Perumusan kebijakan teknis di bidang perencanaan, penelitian dan pengembangan serta pengolahan data statistik dan tata ruang daerah ;

(3) Pengoordinasian penyusunan perencanaan pembangunan daerah;

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

(4) Pemberian dukungan atas penyelenggaaran pemerintahan daerah dalam bidang perencanaan pembangunan daerah ;

(5) Pembinaan, bimbingan teknis, pengawasan, pengendalian teknis dan pelaksanaan kegiatan di bidang perencanaan pembangunan daerah yang meliputi penelitian dan pengembangan, pengolahan data statistik, pengembangan prasarana wilayah dan tata ruang, pemerintahan, sosial dan budaya serta ekonomi;

(6) Penyelenggara urusan pemerintahan daerah dibidang perencanaan pembangunan, urusan di bidang statistik, penelitian dan pengembangan serta pelaksanaan sebagaian urusan dibidang penataan ruang ;

(7) Penanggung jawab pelaksanaan kegiatan perencanaan pembangunan daerah;

(8) Pengelolaan administrasi kepegawaian, keuangan, sarana dan prasarana serta ketatausahaan Badan;

(9) Pembinaan dan pengawasan terhadap dan kelompok jabatan fungsional ; dan

(10) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

2) Sekretariat Bappeda

Sekretariat Bappeda Kabupaten Sumba Timur mempunyai tugas melaksanakan tugas kesekretariatan serta memberikan pelayanan tekhnis dan administratif kepada seluruh satuan organisasi di lingkungan BAPPEDA. Secara administrative sekretariat BAPPEDA

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

mempunyai fungsi menyusun kegiatan tahunan internal BAPPEDA, perencanaan pengembangan sumberdaya aparatur BAPPEDA, pengelolaan administrasi keuangan, dan pelaksanaan urusan administrasi umum.

3) Bidang Ekonomi

Bidang Ekonomi Bappeda Kabupaten Sumba Timur. bertugas sebagai salah satu pemantauan kebijakan ekonomi di Kabupaten Sumba Timur., bidang ekonomi juga bertugas mengembangkan kebijakan perekonomian di Kabupaten Sumba Timur. sebagai salah satu indikator keberhasilan ekonomi daerah.

4) Bidang Sosial Budaya

Bidang Sosial Budaya mempunyai tugas dalam menyiapkan bahan untuk perumusan kebijakan dan penyusunan rencana program pembangunan di bidang sosial budaya. Untuk melaksanakan tugas, Bidang Sosial Budaya mempunyai fungsi pengkoordinasian, pengintegrasian, penyinkronisasian perencanaan dan penganggaran di bidang sosial budaya antar SKPD dalam lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumba Timur..

5) Bidang Penelitian dan Pengembangan

Bidang Penelitan dan Pengembangan Bappeda Kabupaten Sumba Timur. bertugas untuk melakukan pemantauan serta pelaksanaan penelitian dan pengembangan kebijakan pemerintah Kabupaten Sumba Timur, kebijakan dibidang penelitian, pengembangan dan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sesuai dengan UU No. 18 tahun 2002

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

tentang Sistem nasional penelitian dan Pengembangan ilmu Pengetahuan dan Teknologi.

6) Bidang Statistik dan Pelaporan

Bidang Data Pelaporan Bappeda Kabupaten Sumba Timur. bertugas untuk mencatat dan melakukan pemantauan setiap kebijakan dari pemerintah Kabupaten, mencatat setiap data dan peraturan daerah serta melakukan pelaporan terhadap hasil kebijakan pemerintah Kabupaten Sumba Timur. Bagian Data Pelaporan juga bertugas melaporkan setiap penyusunan kebijakan Pemerintah Kabupaten Sumba Timur.

7) Bidang Fisik dan Prasarana

Bidang Penataan Ruang dan Prasarana Kota Bappeda Kabupaten Sumba Timur. melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan teknis, pembinaan dan pelaksanaan perencanaan di bidang penataan ruang dan lingkungan, serta prasarana kota.

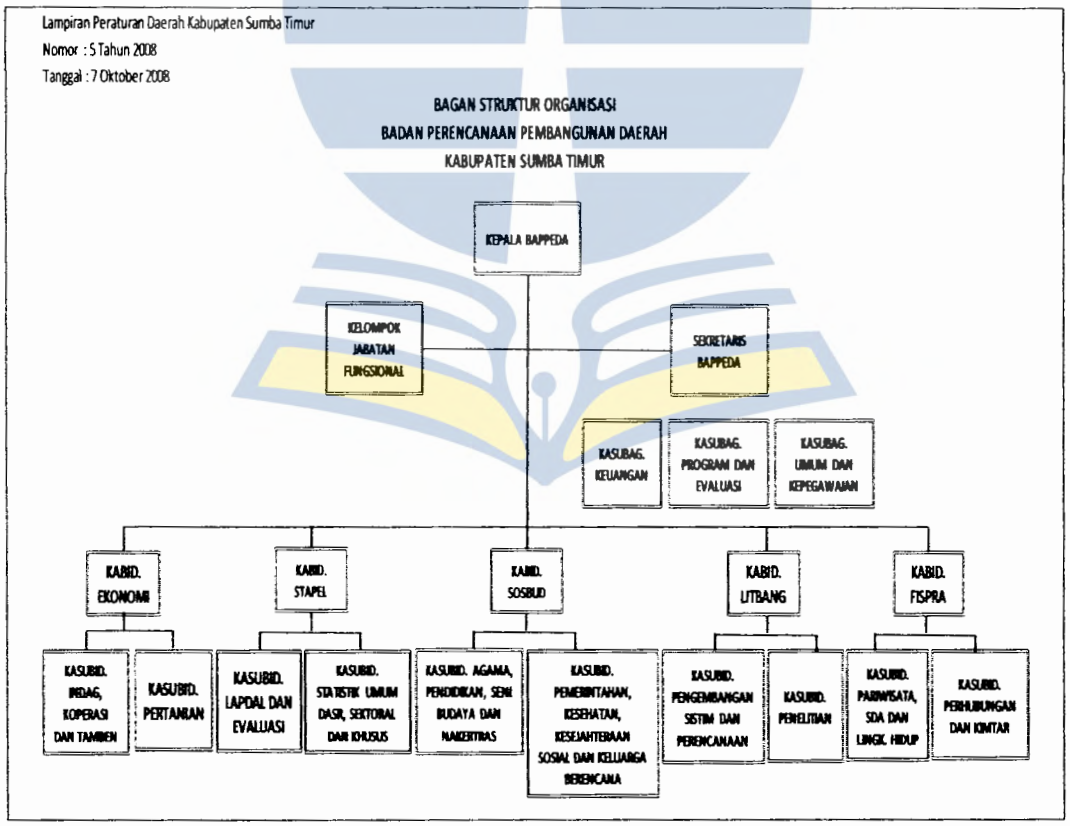
8) Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok jabatan fungsional mempunyai tugas pokok melakukan kegiatan dalam menunjang tugas pokok Bappeda Kabupaten Sumba Timur. Kelompok fungsional terdiri dari sejumlah tenaga fungsional yang terbagi dalam berbagai sub kelompok sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki. Jumlah jabatan fungsional ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja, jenis dan jenjang jabatan fungsional diatur sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

berlaku. Pembinaan terhadap pejabat fungsional dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Struktur organisasi Bappeda Kabupaten Sumba Timur memiliki bentuk lini/garis dengan bentuk lini maka setiap unit kerja akan bertanggung jawab langsung terhadap atasannya, sehingga komando dari atasan dapat diterjemahkan langsung oleh bawahan tanpa adanya kesalahan. Garis komando yang jelas ini akan membuat tugas-tugas yang dimiliki oleh Bappeda Kabupaten Sumba Timur dapat dilaksanakan sesuai dengan prosedur kerja yang ada dan hasil kerja yang di inginkan. Sesuai dengan lampiran Peraturan Daerah Kabupaten Sumba Timur nomor 5 tahun 2008 tentang bagan organisasi Bappeda Kabupaten Sumba Timur adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1. Struktur Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumba Timur

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

3. Keadaan pegawai Bappeda Kabupaten Sumba Timur

Dalam menjalankan tupoksi Bappeda Kabupaten Sumba Timur didukung oleh 41 orang pegawai, jumlah itu terdiri dari laki-laki 29 orang (70,73%) dan Perempuan 12 orang (29,27%), dengan berbagai macam latar belakang pendidikan. Pendidikan merupakan wahana untuk meningkatkan kualitas pada diri seseorang. Tingkat pendidikan yang semakin tinggi sangat dibutuhkan oleh para perencana pembangunan. Sebab dengan pendidikan yang tinggi pegawai akan berkemampuan analisis yang tinggi. Bappeda Kabupaten Sumba Timur yang memiliki tugas pokok membantu Bupati dalam menyelenggarakan pemerintahan daerah di bidang perencanaan pembangunan daerah dibutuhkan kemampuan sumber daya manusia (SDM) yang memadai. Adapun gambaran tingkat pendidikan pegawai bappeda Kabupaten Sumba Timur sebagai berikut :

Tabel 4.1
Data Pegawai Negeri Sipil
Bappeda Kabupaten Sumba Timur berdasarkan tingkat pendidikan

NO	PENDIDIKAN	JUMLAH	PERSENTASE
1	SD	1	2
2	SMP	2	5
3	SMA / SMK	7	18
4	DIPLOMA 1	-	-
5	DIPLOMA 2	-	-
6	DIPLOMA 3	-	-
7	SARJANA (S1)	26	63
8	MAGISTER (S2)	5	12
9	DOKTOR (S3)		-
	JUMLAH	41	100

Sumber Bappeda Kab.Sumba Timur

Pada tabel 4.1 diatas terlihat kemamuan SDM sebanyak 41 orang pegawai, sebagian besar adalah sarjana (S1) 63% dengan latar belakang pendidikan yang berbeda-beda, selanjutnya SMA/SMK 18%, Magister (S2) 12%, SMP

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

5%, SD 2%. Sementara ini tingkatan pendidikan tertinggi yang populasinya belum ada adalah tingkatan pendidikan doktor (S3) 0 orang (0%). Dengan demikian banyaknya komposisi pegawai yang berpendidikan sarjana S1 sehingga lebih cepat untuk melakukan hal yang inovatif dalam rangka mewujudkan kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Sumba Timur yang berkualitas, sehingga pendidikan dan pelatihan terkait perencanaan harus menjadi prioritas utama untuk ditingkatkan.

Selanjutnya untuk mengetahui keadaan golongan pegawai Bappeda Kabupaten Sumba Timur dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.2
Data Pegawai Negeri Sipil
Bappeda berdasarkan Golongan

No	Uraian/Sub Unit	Gol I	%	Gol II	%	Gol III	%	Gol IV	%	Jumlah	%
1	Kepala Bappeda	0	0	0	0	0	0	1	2,44	1	2,44
2	Sekretariat Bappeda	0	0	4	9,76	7	17,07	1	2,44	12	29,27
3	Bidang Ekonomi	0	0	0	0,00	4	9,76	1	2,44	5	12,20
4	Bidang Sosial Budaya	0	0	1	2,44	3	7,32	1	2,44	5	12,20
5	Bidang Penelitian dan Pengembangan	0	0	0	0,00	3	7,32	1	2,44	4	9,76
6	Bidang Statistik dan Pelaporan	0	0	0	0,00	3	7,32	1	2,44	4	9,76
7	Bidang Fisik dan Prasarana	0	0	4	9,76	5	12,20	1	2,44	10	24,39
8	Pejabat Fungsional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Jumlah	**0**	**0**	**9**	**21,95**	**25**	**60,98**	**7**	**17,07**	**41**	**100**

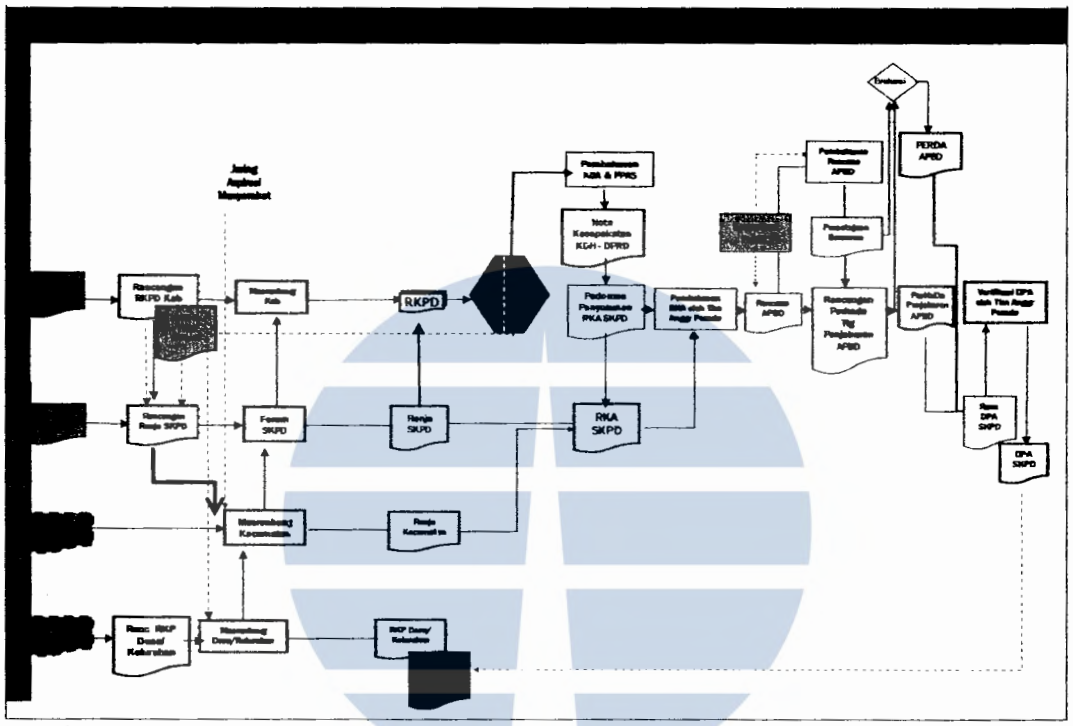
Sumber Data Kepegawaian bappeda Kabupaten Sumba Timur 2014

Berdasarkan tabel 4.2 diatas bahwa terbanyak 34 orang (82,93%) adalah pegawai golongan II dan golongan III dengan jabatan sebagai pejabat struktural (Ka.Sub bidang/Ka.Subag) dan staf/pelaksana di masing-masing bidang. Sebanyak 7 orang (17,07%) pegawai golongan IV dengan jabatan sebagai pejabat struktural (Kepala, Sekretaris dan Kepala Bidang) dan hingga saat ini di Bappeda Kabupaten Sumba Timur belum memiliki Pejabat Fungsional Perencana.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

4. Mekanisme perencanaan dan penganggaran pembangunan daerah

Guna melaksanakan tugas pokok dan fungsi-fungsi kelembagaan Bappeda Kabupaten Sumba timur sebagai lembaga perencana. Alur proses perencanaan dan penganggaran pembangunan daerah adalah sebagai berikut :



Sumber Data Kepegawaian bappeda Kabupaten Sumba Timur 2014

Gambar 4.2. Alur Proses Perencanaan dan Penganggaran

Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktivitas-aktivitas diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

Pertanyaan dasar (5W+1H) dalam bidang perencanaan menurut *George R. Terry* yaitu :

1) *What*→ Tindakan apa yang harus dilaksanakan?

2) *Why*→ Mengapa hal tersebut harus dilaksanakan?

3) *Where*→ Dimana hal tersebut akan dilaksanakan?

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

4) *When*→ Kapan hal tersebut akan dilaksanakan?

5) *Who*→ Siapa yang akan melaksanakannya?

6) *How*→ Bagaimana hal tersebut akan dilaksanakan?

5. Karakteristik Responden

Tabel 4.3
Distribusi Responden Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin

Kelompok Usia (Tahun)	Jenis Kelamin				Jumlah	%
	Laki - laki	%	Perempuan	%		
25 - 30	1	2,44	2	4,88	3	7,32
31 - 35	4	9,76	4	9,76	8	19,51
36 - 40	12	29,27	3	7,32	15	36,59
41 - 45	4	9,76	2	4,88	6	14,63
46 - 50	5	12,20	1	2,44	6	14,63
51 - 55	3	7,32	0	0,00	3	7,32
<56	0	0,00	0	0,00	0	0
Jumlah	**29**	**70,73**	**12**	**29,27**	**41**	**100,00**

Sumber Data Kepegawaian bappeda Kabupaten Sumba Timur 2014

Pada tabel 4.3 dapat diketahui, *pertama,* bahwa mayoritas pegawai pada kantor Bappeda adalah kelompok pegawai yang berusia 36 – 40 tahun (36,59%), sedangkan kelompok usia 50 keatas dengan kelompok usia 25 – 30 tahun dengan populasi terkecil 3 orang (7,32%). *Kedua*, dari sudut gender dapat diketahui bahwa pegawai pada kantor Bappeda Kabupaten Sumba Timur lebih di dominasi oleh kaum laki-laki 29 orang (70,73%), sedangkan kelompok perempuan berjumlah 12 orang (29,27%). Dengan demikian bahwa dengan terbatasnya komposisi perempuan yang bekerja sebagai pegawai di kantor Bappeda Kabupaten Sumba Timur tidak menyulutkan kemampuan yang dimiliki untuk bekerja dan menyelesaikan segala permasalahan yang ada sesuai dengan tugas dan kewajiban yang dimiliki.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 4.4
Distribusi Responden berdasarkan (Umur, Jenis Kelamin, Pendidikan dan Lama Kerja) di Bappeda Kabupaten Sumba Timur

NO RESPONDEN	TGL WAWANCARA	UMUR	JENIS KELAMIN	PENDIDIKAN	LAMA BEKERJA
1	10 Nov 2014	54 Tahun	Laki-laki	S2-Studi Pembangunan	21 Tahun
2	10 Nov 2014	50 Tahun	Laki-laki	S2-Studi Pembangunan	20 Tahun
3	10 Nov 2014	51 Tahun	Laki-laki	S1-Tehnik Sipil	21 Tahun
4	10 Nov 2014	47 Tahun	Perempuan	S2-Ilmu Pemerintahan	28 Tahun
5	10 Nov 2014	45 Tahun	Perempuan	S1-Bahasa Asing	20 Tahun
6	10 Nov 2014	49 Tahun	Laki-laki	S2-Pertanian	17 Tahun
7	10 Nov 2014	42 Tahun	Perempuan	S1-T.Industri	15 Tahun
8	10 Nov 2014	53 Tahun	Laki-laki	SMA	29 Tahun
9	10 Nov 2014	38 Tahun	Perempuan	S2-Studi Pembangunan	14 Tahun
10	10 Nov 2014	44 Tahun	Laki-laki	S1-S.Sos	13 Tahun
11	10 Nov 2014	40 Tahun	Laki-laki	S1-T.Informatika	13Tahun
12	10 Nov 2014	28 Tahun	Laki-laki	S1-Tehnik Pengairan	11 Tahun
13	10 Nov 2014	40 Tahun	Laki-laki	S1-Tehnik Sipil	11 Tahun
14	10 Nov 2014	38 Tahun	Laki-laki	S1-Tehnik Industri	11 Tahun
15	10 Nov 2014	36 Tahun	Laki-laki	S1-Pertanian	8 Tahun
16	10 Nov 2014	34 Tahun	Perempuan	S2-Planalogi	8 Tahun
17	10 Nov 2014	34 Tahun	Perempuan	S1-Ekonomi	7 Tahun
18	10 Nov 2014	46 Tahun	Laki-laki	S1-Hukum	12 Tahun
19	10 Nov 2014	40 Tahun	Laki-laki	S1-Pertanian	12 Tahun
20	10 Nov 2014	32 Tahun	Perempuan	S1-Tehnik Sipil	7 Tahun
21	10 Nov 2014	52 Tahun	Laki-laki	S2 Epidemiologi	26 Tahun
22	10 Nov 2014	37 Tahun	Laki-laki	S1-Planalogi	5 Tahun
23	10 Nov 2014	31 Tahun	Laki-laki	S1-Tehnik Sipil	5 Tahun
24	10 Nov 2014	37 Tahun	Laki-laki	S1-Ekonomi	16 Tahun
25	10 Nov 2014	35 Tahun	Laki-laki	S1-Hukum	7 Tahun
26	10 Nov 2014	30 Tahun	Perempuan	S1-Ekonomi	4 Tahun
27	10 Nov 2014	32 Tahun	Perempuan	S1-Hub.Intemasional	4 Tahun
28	10 Nov 2014	28 Tahun	Perempuan	S1-Ekonomi	4 Tahun
29	10 Nov 2014	35 Tahun	Laki-laki	S1-Tehnik Sipil	4 Tahun
30	10 Nov 2014	28 Tahun	Laki-laki	S1-Ekonomi	4 Tahun
31	10 Nov 2014	45 Tahun	Laki-laki	SLTA	18 Tahun
32	10 Nov 2014	39 Tahun	Laki-laki	SMK	10 Tahun
33	10 Nov 2014	38 Tahun	Laki-laki	STM	15 Tahun
34	10 Nov 2014	40 Tahun	Laki-laki	D1 Akutansi	11 Tahun
35	10 Nov 2014	41 Tahun	Laki-laki	S1-Ilmu Pemerintahan	11 Tahun
36	10 Nov 2014	37 Tahun	Perempuan	SMA	7 Tahun
37	10 Nov 2014	38 Tahun	Laki-laki	SMA	11 Tahun
38	10 Nov 2014	35 Tahun	Laki-laki	SMA	11 Tahun
39	10 Nov 2014	34 Tahun	Laki-laki	SMA	14 Tahun
40	10 Nov 2014	45 Tahun	Laki-laki	SMP	14 Tahun
41	10 Nov 2014	50 Tahun	Laki-laki	SD	5 Tahun

Sumber Data Kepegawaian bappeda Kabupaten Sumba Timur 2014

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Berdasarkan tabel 4.2 Distribusi Responden dapat diketahui bahwa sebagian besar responden mempunyai latar belakang pendidikan sarjana strata satu (S1) dengan lama kerja diatas 10 tahun.

B. **Hasil**

1) Analisis Deskriptif

Pada bab IV ini disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban reponden, proses pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data tersebut. Hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan.

Analisis data diskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi jawaban responden untuk masing-masing variabel. Hasil jawaban tersebut selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing variabel penelitian. Agar memperoleh hasil deskriptif yang lebih bermakna analisis deskriptif responden sengaja di crostabulasikan dengan variabel penelitian (konstruk).

Analisis data yang adalah digunakan dalam penelitian ini adalah adalah Regresi Linear Berganda (*Multiple Regression)* untuk mengukur pengaruh antara lebih dari satu variabel prediktor (variabel bebas) terhadap variabel terikat. Setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan dibahas dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan – kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis tersebut.

Rentang jawaban dari pengisian dimensi pertanyaan (tertutup) setiap variabel yang diteliti, ditentukan dengan kriteria tiga kotak (three box

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

methdod) (Ferdinand, 2006) dan dari dalam penelitian ini rentang jawaban dimulai dari 10 sampai dengan 100 diperoleh rentang 90 dibagi 3 akan menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yaitu :

1) Nilai indeks 10 – 40,0 = interprestasi Rendah
2) Nilai indeks 40,01 – 70,0 = interprestasi Sedang
3) Nilai indeks 70,01 – 100 = interprestasi Tinggi

Berdasarkan kriteria – kriteria diatas, ditentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Untuk lebih jelasnya hasil hitungan manual dengan menggunakan program exel tentang gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel indikator variabel Gaya Kepemimpinan, tabel indikator variabel Kualitas Sumber Daya manusia Aparatur dengan tabel indikator variabel Kinerja Pegawai yang terdapat pada lampiran berikut ini :

1) Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan data yang terkumpul dari kuesioner yang disebarkan pada 41 responden, maka didapat responden memberikan jawaban yang bervariasi pada setiap kategori jawaban tentang gaya kepemimpinan.

(a) Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Data karakteristik responden gaya kepemimpinan berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 4.5
Persepsi Responden Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin / Gaya Kepemimpinan	Laki – laki		Perempuan		JUMLAH
	Jml	%	Jml	%	
Gaya Direktif	8	27.6	3	25.0	11 (26,3)
Gaya Suportif	4	13.8	2	16.7	6 (15,2)
Gaya Partisipatif	5	17.2	2	16.7	7 (17,0)
Gaya BP prestasi	5	17.2	3	25.0	8 (21,1)
Gaya Pengasuh	7	24.1	2	16.7	9 (20,4)
Rata - rata %	**70.7**		**29.3**		**100**
Jumlah	**29**	**100**	**12**	**100**	**41 (100)**

Sumber : data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat ditunjukkan bahwa karyawan yang berjumlah 41 pegawai adalah responden terbanyak dengan jenis kelamin kelompok laki - laki sebesar 70,7 persen, sedangkan kelompok jenis kelamin perempuan sebanyak 29,3 persen.

Pada jenis kelamin laki - laki pada pegawai Bappeda di Kabupaten Sumba Timur mempunyai persepsi lebih tinggi terhadap gaya kepemimpinan berorientasi pada Direktif (27,6 persen) dibandingkan dengan kelompok jenis kelamin perempuan mempunyai tanggapan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi pada direktif (25,0 persen) dan prestasi (25,0 persen) lebih tinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang terendah lainnya (13,8 persen).

Hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai dengan baik pada jenis kelamin laki – laki maupun perempuan mempunyai persepsi yang hampir sama bahwa gaya kepemimpinan yang

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

diterapkan pimpinan adalah lebih pada gaya kepemimpinan yang berorientasi pada direktif.

(b) Responden berdasarkan Umur

Data karakteristik responden gaya kepemimpinan berdasarkan umur dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut :

Tabel 4.6
Persepsi Responden tentang Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Umur

Umur / Gaya Kepemimpinan	25 - 35		36 - 45		46 - 56+		JUMLAH
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Gaya Direktif	1	9.1	3	14.3	2	22.2	6 (15,2)
Gaya Suportif	3	27.3	5	23.8	2	22.2	10 (24,4)
Gaya Partisipatif	2	18.2	4	19.0	1	11.1	7 (16,1)
Gaya BP prestasi	3	27.3	6	28.6	3	33.3	12 (29,7)
Gaya Pengasuh	2	18.2	3	14.3	1	11.1	6 (14,5)
Rata - rata %	**26.8**		**51.2**		**22.0**		**100**
Jumlah	**11**	**100**	**21**	**100**	**9**	**100**	**41 (100)**

Sumber : data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat ditunjukkan bahwa pegawai Bappeda yang berjumlah 41 pegawai terbanyak adalah responden yang berumur 36 sampai dengan 45 tahun sebesar 51,2 persen. Kelompok umur 25 sampai dengan 35 tahun sebanyak 26,8 persen dan terendah adalah umur 46 sampai dengan 56 tahun ke atas yaitu sebesar 22,0 persen.

Kelompok umur 25 tahun sampai dengan 35 tahun pada Bappeda Kabupaten Sumba Timur mempunyai persepsi lebih tinggi terhadap gaya kepemimpinan berorientasi pada suportif (27,3 persen) dan prestasi (27,3 persen) dibandingkan dengan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

kelompok umur yang lain. Pada kelompok umur 36 sampai dengan 45 tahun mempunyai tanggapan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi pada prestasi (28,6 persen) lebih tinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lainnya. Pada kelompok umur 46 sampai dengan 56 tahun keatas lebih dominan pada gaya kepemimpinan berorientasi pada prestasi, yaitu sebanyak 33,3 persen. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan dalam segala umur beranggapan bahwa kepemimpinan yang ada lebih pada gaya berorientasi pada prestasi.

c) Responden berdasarkan Masa Kerja

Data karakteristik responden gaya kepemimpinan berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut :

Tabel 4.7
Persepsi Responden Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja / Gaya Kepemimpinan	1 s/d 6 Tahun		7 s/d 12 Tahun		13 s/d 18 Tahun		19 s/d 24 Tahun		25 s/d 31 Tahun		JUMLAH
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Gaya Direktif	1	7.1	2	18.2	1	10.0	0	0.0	0	0.0	4 (7,1)
Gaya Suportif	3	21.4	1	9.1	1	10.0	0	0.0	1	33.3	6 (14,8)
Gaya Partisipatif	2	14.3	1	9.1	1	10.0	0	0.0	0	0.0	4 (6,7)
Gaya BP prestasi	5	35.7	4	36.4	3	30.0	2	66.7	1	33.3	15 (40,4)
Gaya Pengasuh	3	21.4	3	27.3	4	40.0	1	33.3	1	33.3	12 (31,1)
Rata - rata %	**34.1**		**26.8**		**24.4**		**7.3**		**7.3**		**100**
Jumlah	**14**	**100**	**11**	**100**	**10**	**100**	**3**	**100**	**3**	**100**	**41 (100)**

Sumber : data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat ditunjukkan bahwa karyawan yang berjumlah 41 pegawai terbanyak adalah responden yang telah bekerja selama 1 sampai dengan 6 tahun sebesar 34,1

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

persen. Kelompok dengan masa kerja 7 sampai dengan 12 tahun sebanyak 26,8 persen dan terendah adalah karyawan dengan masa kerja antara 19 sampai dengan 24 tahun dengan 25 sampai dengan 31 tahun yaitu sebesar 7,3 persen.

Pegawai dengan masa kerja antara 1 tahun sampai dengan 6 tahun karena paling terbanyak mempunyai persepsi yang lebih tinggi terhadap gaya kepemimpinan berorientai pada prestasi (35,7 persen) dibandingkan dengan kelompok masa kerja yang lain. Kelompok masa kerja 7 sampai dengan 12 tahun mempunyai persepsi yang tinggi terhadap gaya kepemimpinan berorientasi pada prestasi sebanyak 36,4 persen sedangkan pada kelompok dengan masa kerja 25 sampai dengan 31 tahun mempunyai tanggapan yang sama tingginya terhadap gaya kepemimpinan berorientasi pada prestasi sebanyak 33,3 persen.

Hal ini dijelaskan dengan distribusi pada kelompok masa kerja 1 tahun sampai dengan 31 tahun banyak mempunyai persepsi yang tinggi terhadap gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas dari pada masa kerja yang lain.

d) Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir.

Data karakteristik responden gaya kepemimpinan berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 4.8
Persepsi Responden Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan / Gaya Kepemimpinan	TINGKATAN PENDIDIKAN										JUMLAH
	SD		SLTP		SMA		Strata 1 (S1)		Strata 2 (S2)		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Gaya Direktif	1	100.0	0	0.0	0	0.0	4	15.4	0	0.0	5 (23,1)
Gaya Suportif	0	0.0	1	50.0	2	28.6	6	23.1	2	40.0	11 (28,3)
Gaya Partisipatif	0	0.0	1	50.0	1	14.3	5	19.2	1	20.0	8 (20,7)
Gaya BP prestasi	0	0.0	0	0.0	3	42.9	8	30.8	2	40.0	13 (22,7)
Gaya Pengasuh	0	0.0	0	0.0	1	14.3	3	11.5	0	0.0	4 (5,2)
Rata - rata %	2.4		4.9		17.1		63.4		12.2		100
Jumlah	1	100	2	100	7	100	26	100	5	100	41 (100)

Sumber : data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat ditunjukkan bahwa pegawai yang berjumlah 41 pegawai terbanyak adalah responden dengan latar belakang pendidikan Sarjana (S1) sebesar 63,4 persen. Kelompok dengan latar belakang pendidikan SMA sederajat sebanyak 17,1 persen, latar belakang pendidikan Sarjana (S2) 12,2 persen, latar belakang pendidikan SMP 4,9 persen dan terendah adalah karyawan dengan latar belakang pendidikan SD sebanyak 2,4 persen.

Pegawai dengan latar belakang pendidikan Magister (S2) mempunyai persepsi terhadap gaya kepemimpinan adalah gaya suportif dan gaya berorientasi pada prestasi. Latar belakang pendidikan Sarjana (S1) mempunyai persepsi lebih terhadap gaya berorientasi pada prestasi. Latar belakang pendidikan SMA mempunyai persepsi yang lebih terhadap gaya suportif dan gaya berorientasi pada prestasi.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

2) Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur

Data karakteristik responden berdasarkan jumlah pegawai menurut tingkatan pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut :

Tabel 4.9
Jumlah Pegawai menurut tingkat Pendidikan

No	Uraian/Sub Unit	SD	SMP	SMA	D1	D2	D3	S1	S2	Jumlah	%
1	Kepala Bappeda	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2.44
2	Sekretaris Bappeda	-	2	4	-	-	-	7		13	31.71
3	Kepala Bidang Ekonomi	-	-	0	-	-	-	4	1	5	12.20
4	Kepala Bidang Sosial Budaya	-	-	1	-	-	-	4		5	12.20
5	Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan	-	-	0	-	-	-	3	1	4	9.76
6	Kepala Bidang Statistik dan Pelaporan	-	-	0	-	-	-	4	1	5	12.20
7	Kepala Bidang Fisik dan Prasarana	1	-	2	-	-	-	4	1	8	19.51
	Jumlah	1	2	7	0	0	0	26	5	41	100

Sumber : data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat ditunjukkan bahwa pegawai yang berjumlah 41 pegawai terbanyak adalah responden dengan latar belakang pendidikan Sarjana (S1) 26 pegawai. Kelompok dengan latar belakang pendidikan SMA sederajat sebanyak 7 pegawai, latar belakang pendidikan Sarjana (S2) 5 pegawai, latar belakang pendidikan SMP 2 pegawai dan terendah adalah pegawai dengan latar belakang pendidikan SD sebanyak 1 pegawai.

Jumlah pegawai yang di tempatkan pada masing-masing bidang sudah menunjukkan pemerataan sesuai dengan beban tugas yang di miliki, hal ini ditunjukkan pada Sekretariat memiliki pegawai terbanyak 31,71 persen, di ikuti oleh bidang Fisik dan Prasaranan dengan jumlah pegawai sebanyak 19,51 persen, sedangkan bidang Ekonomi, bidang Sosial Budaya dan Bidang Statistik dan Pelaporan masing – masing

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

sebanyak 12,20 persen dan terendah jumlah pegawai ada pada bidang Penelitian dan Pengembangan sebanyak 9,76 persen.

Maka dari itu bahwa kualitas Sumber daya manusia aparatur merupakan kemampuan dari aparatur dalam menjalankan tugasnya berdasarkan kompetensi (pengetahuan, keahlian, sikap) dan karakteristik (kedisiplinan, kesanggupan dan ketaatan) yang diperoleh responden, pemahamannya tentang tugas, kesiapan dalam melakukan perubahan dalam pengelolaan tanggung jawab yang diberikan. Variabel kualitas Sumber daya manusia aparatur merupakan kemampuan yang dimiliki oleh setiap manusia, sumber daya manusia merupakan unsur yang utama dan terutama dalam setiap aktivitas yang dilakukan, baik melalui peralatan yang handal/canggih tapi tanpa peran aktif sumber daya manusia maka hal itu tidak akan berarti apa-apa. Lebih lengkapnya jawaban responden tentang variabel kualitas Sumber daya manusia aparatur dapat dilihat pada lampiran 4 tabel 4.25 hal.170 berikut ini :

Berdasarkan data responden yang disebarkan pada 41 orang pegawai di kantor Bappeda, menemukan jawaban yang bervariasi tentang kompetensi dan karakteristik yang merupakan bagian dari kualitas sumber daya manusia aparatur. Kualitas pelayanan yang ada tidak terlepas dari bagaimana kesiagapan aparatur pemerintah sebagai pelayan masyarakat didalam memenuhi akan setiap kebutuhan masyarakat, sehingga kompetensi dan karakteristik menjadi salah satu pendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Hasil penelitian secara deskriptif tentang kualitas sumber daya manusia aparatur pada kantor Bappeda Kabupaten Sumba Timur dengan indikator kompetensi yang terdiri atas indikator pengetahuan, keahlian, sikap dan indikator karakteristik yang terdiri atas indikator kedisiplinan, kesanggupan, ketaatan. Berdasarkan pada lampiran 4 tabel 4.25 hal. 170 diketahui bahwa indikator kompetensi dikategorikan tinggi yaitu 76,64% artinya bahwa kompetensi yang selama ini dimiliki oleh pimpinan dan bawahan sudah baik, yakni seperti pada penilaian responden dibawah ini :

a) KOMPETENSI :

Kompetensi Concern adalah hal yang berhubungan dengan peningkatan diri untuk merangsang kecerdasan, mengasah ketrampilan, atau menempah keahlian dan profesionalitas (hard skill)

(1) PENGETAHUAN :

1) Latar belakang pendidikan
2) Pelatihan dan seminar tentang perencanaan daerah
3) Pengalaman dan ketrampilan khusus/profesional
4) Adanya informasi

(2) KEAHLIAN :

1) Kemampuan menganalisa
2) Menguasai program komputer
3) Memimpin diskusi
4) Mampu mengarahkan orang lain

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

(3) SIKAP

1) Berani berterus terang

2) Membuat laporan

3) Siap menyelesaikan pekerjaan

4) Siap mengikuti instruksi

5) Siap mengikuti pelatihan lanjutan

Deskriptif tentang pengetahuan yang terdiri dari dimensi penempatan pegawai pada bidang yang sesuai dengan jenjang pendidikan dikategorikan cukup 44%, dimensi kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau seminar yang berhubungan dengan pekerjaan dikategorikan cukup 59%, dimensi penempatan pegawai sesuai latar belakang pendidikan dikategorikan rendah 32%, dimensi Latar belakang pendidikan yang berbeda dengan bidang pekerjaan tidak menjadi hambatan menyelesaikan tugas dikategorikan cukup 41%, dimensi yang memiliki pengalaman kerja dan ketrampilan khusus dikategorikan cukup 54%, dimensi mencari informasi terhadap hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan dikategorikan cukup 44%.

Artinya bahwa latar belakang pendidikan tidak menjadi hambatan dalam penyelesaian pekerjaan, walaupun disiplin ilmu yang dimiliki tidak sesuai dengan bidang yang ditempati saat ini. Pegawai bappeda dianggap sudah memiliki pengalaman kerja

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

dan ketrampilan khusus, tetapi harus terus didukung oleh keikut sertaannya dalam setiap pelatihan dan seminar agar selalu mendapatkan informasi yang *up to date* tentang pekerjaan atau pengetahuan yang berhubungan dengan perencanaan pembangunan daerah secara terus menerus.

Keahlian berada pada kategori tinggi 77,37%, dimensi mengarahkan rekan-rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan dikategorikan tinggi 63%, dimensi berpendapat pada saat rapat dikategorikan tinggi 63%, dimensi berdiskusi mengenai pekerjaan dengan rekan kerja dikategorikan cukup 56%, dimensi kemampuan menganalisa dengan baik dikategorikan tinggi 61%, dimensi dalam menguasai beberapa program komputer dikategorikan cukup 59%, artinya bahwa pimpinan dan bawahan memiliki kemampuan menganalisa serta menguasai program komputer yang berhubungan dengan perencanaan pembangunan daerah. Dalam rapat selalu ada komunikasi dan pimpinan selalu mengarahkan hal-hal penting pada bawahan terkait pekerjaan, sehingga tidak ada *gap* antara pimpinan dan bawahan di kantor Bappeda kabupaten Sumba Timur.

Sikap berada pada kategori tinggi 78,24%, dimensi berterus terang kepada atasan jika melakukan kesalahan kerja dikategorikan cukup 56%, dimensi membuat laporan kegiatan sesuai dengan kondisi dilapangan dikategorikan cukup 56%, dimensi menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu bantuan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

orang lain dikategorikan rendah 39%, dimensi bersedia ditugaskan menggantikan atasan dikategorikan cukup 49%, dimensi bersedia mengikuti pelatihan lanjutan yang sebelumnya telah diikuti dikategorikan 51%, artinya bahwa kedekatan antara pimpinan dan bawahan dikantor Bappeda kabupaten Sumba Timur sudah menjadi tradisi pimpinan, sehingga bicara jujur tentang kesalahan yang dilakukan oleh bawahan bukan merupakan hal yang tabuh untuk ditutupi, baik itu kesalahan mengenai penyusunan laporan kegiatan atau mengenai mengenai tugas yang dipercayakan pimpinan pada bawahan. Seringkali pegawai Bappeda menyelesaikan pekerjaannya terburuh-buruh dengan hasil yang kurang memuaskan, hal ini disebabkan karena pegawai selalu bekerja dengan tidak menggunakan data yang akurat.

Ki Hajar Dewantoro dalam Wardiah (2008:5) berpendapat bahwa pendidikan bertujuan untuk membentuk serta meningkatkan kemampuan manusia yang mencakup, cita, rasa dan karsa, dimana ketiga kemampuan tersebut harus dikembangkan secara bersama-sama secara seimbang untuk membentuk manusia seutuhnya.

b) KARAKTERISTIK

Karakter Concern adalah hal yang berhubungan perbaikan diri untuk mengedepankan kejujuran, kedisiplinan,

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

tanggungjawab, kesabaran, kerelaan berkorban, dan kemauan untuk terus menerus melakukan perbaikan (soft skill).

Indikator karakteristik dikategorikan tinggi yaitu 74,18% artinya bahwa semua pegawai Bappeda Kabupaten Sumba Timur sebagai abdi negara dan abdi masyarakat harus mentaati peraturan yang berlaku, yakni seperti pada penilaian responden dibawah ini :

(1) KEDISIPLINAN

1) Peraturan disiplin dan pembinaan PNS
2) Berkewajiban mengikuti apel
3) Penegakan peraturan PNS sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.

(2) KESANGGUPAN

1) Kesanggupan menjalankan tugas yang diperintahkan
2) Kesanggupan bekerja diluar jam kerja
3) Kesanggupan menyelesaikan pekerjaan
4) Bersedia melepas jabatan

(3) KETAATAN

1) Menjaga rahasia jabatan
2) Bersedia melaksanakan semua aturan dan perintah atasan
3) Bersedia hadir dan pulang kantor tepat waktu
4) Tidak meninggalkan tugas

Deskriptif tentang kedisiplinan yang terdiri dari dimensi Peraturan disiplin PNS dikategorikan cukup 44%, dimensi

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

peraturan terkait pembinaan PNS dikategorikan cukup 54%, dimensi Peranan memiliki terhadap organisasi dikategorikan cukup 49%, dimensi Peraturan didiplin PNS dibuat untuk membantu pegawai dan organisasi dalam meningkatkan kinerja dikategorikan cukup 46%, dimensi peraturan disiplin yang diterapkan dikategorikan cukup 44%, dimensi peraturan-peraturan sanksi disiplin yang ada hanya berlaku untuk bawahan dikategorikan rendah 39%, dimensi Pembinaan disiplin pegawai sebaiknya juga meliputi disiplin dalam penyelesaian tugas tepat waktu dan disiplin penggunaan anggaran dikategorikan cukup 56%, dimensi Kewajiban apel pagi dan apel siang dikategorikan rendah 34%, dimensi Pemberian sanksi disiplin harus ditujukan sebagai metode pembinaan pegawai dikategorikan cukup 56%, dimensi sanksi disiplin pegawai hanya diberlakukan untuk pegawai rendahan (bawahan) dikategorikan rendah 34%, Artinya bahwa peraturan disiplin dan pembinaan pegawai negeri sipil sebagai Abdi Negara dan Abdi Masyarakat dimaksud dibuat untuk dipatuhi dan bukan untuk dilanggar. Sikap patuh pegawai Bappeda terhadap peraturan disiplin PNS masih rendah, hal ini ditunjukkan dengan rendahnya keinginan pegawai Bappeda untuk apel pagi dan apel siang. Jika pemberian sanksi terhadap pelanggaran disiplin PNS belum dilaksanakan pada semua PNS atau disiplin itu hanya berlaku berlaku bagi bawahan saja, maka mustahil peraturan disiplin PNS itu dapat diwujudkan, terbukti

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

bahwa masih ada saja atasan dan bawahan yang datang terlambat setelah apel pagi selesai dan minimnya keberadaan pegawai dalam ruangan diatas jam 12.30 siang dan pulang kantor sebelum apel siang. Pegawai Bappeda yang terlambat perlu dilakukan pembinaan sebelum diberikan sanksi. Jika disiplin PNS sudah ditertibkan, maka niat pimpinan untuk menumbuh kembangkan disiplin kerja akan terwujud dan akan terlihat hasilnya bahwa disiplin kerja sangat berpengaruh terhadap penyelesaian pekerjaan kegiatan tepat waktu.

Kesanggupan berada pada kategori tinggi 77,68%, meliputi dimensi sanggup mengerjakan tugas kedinasan yang diberikan sesuai dengan jadwal dikategorikan 57,7%, dimensi sanggup melakukan perjalanan dinas yang ditugaskan dikategorikan 61%, dimensi sanggup kerja diluar jam kerja dikategorikan 36,6%, dimensi menyelesaikan tugas kantor sebelum mengerjakan urusan pribadi dikategorikan 53,7%, dimensi bersedia melepas jabatan yang dimiliki jika tidak dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Dikategorikan 46,3%, Artinya bahwa jabatan yang dimiliki sebagai tanggung jawab, hanya sebagai simbol kekuasaan karena pertimbangan pengalaman dan ketrampilan kerja, jabatan yang disandang tidak digunakan sebagai motivasi kerja sebagai pegawai Bappeda dalam bidang perencanaan pembangunnan daerah.Tidak semua pegawai siap untuk bekerja diluar jam kerja jika dibutuhkan, akibatnya tugas yang diberikan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

oleh pimpinan selalu terlambat selesai atau tidak sesuai jadwal yang diberikan karena hampir sebagian pegawai Bappeda lebih mementingkan urusan pribadi daripada urusan dikantor.

Ketaatan berada pada kategori tinggi 73,59%, meliputi dimensi menjaga rahasia jabatan yang ditempati dikategorikan tinggi 61%, dimensi melaksanakan semua aturan jabatan yang ditetapkan dikategorikan cukup 56,1%, dimensi selalu hadir tepat waktu sesuai jam kerja dikategorikan cukup 46,3%, dimensi tidak akan meninggalkan pekerjaan sebelum jam kerja berakhir dikategorikan cukup 46,3%, dimensi mengerjakan tugas yang diperintahkan atasan yang sesuai dengan bidang keahlian dikategorikan cukup 56,1%, dimensi bersedia ditempatkan pada posisi yang menurut saya tidak sesuai dengan keahlian dikategorikan cukup 46,3%.

Artinya bahwa peraturan jabatan yang dimiliki wajib bagi setiap pegawai negeri sipil untuk menjaga rahasia jabatan tersebut dan atasan harus mampu untuk menjadi contoh yang baik serta pemberi motivasi bagi bawahannya karena setiap pegawai tidak boleh meninggalkan pekerjaan kantor sebelum jam kerja berakhir. Konsekuensi bagi seorang pegawai negeri sipil harus bersedia ditempatkan dimana saja, walaupun posisi yang ditawarkan tidak sesuai dengan bidang keahliannya. Tertib waktu bagi pegawai sangat menentukan hasil akhir pekerjaan yang dipercayakan oleh pimpinan padanya.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Indikator kompetensi dan karakteristik dikategorikan tinggi 75,41% yang artinya bahwa pegawai dalam melaksanakan pekerjaan telah sepenuhnya mengikuti aturan yang telah ditetapkan. kompetensi adalah menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun kuantitatif dan kompetensi juga merupakan karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta memberi pertimbangan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada periode waktu tertentu, berarti karakter merupakan pondasi, karena dengan karakter, maka kompetensi apapun yang dibangun diatas pondasi itu akan berdiri tegak dengan baik dan benar. Kompetensi ibarat bangunan rumah tangga, tapi karakterlah yang menentukan, apakah tangga itu akan bersandar ditempat yang benar apa tidak.

Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir terhadap gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 4.10
Karakteristik Responden Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan / Kinerja Pegawai	TINGKATAN PENDIDIKAN										JUMLAH
	SD		SLTP		SMA		Strata 1 (S1)		Strata 2 (S2)		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Kinerja Rendah	1	100.0	2	100.0	0	0.0	4	15.4	0	0.0	7 (43,1)
Kinerja Sedang	0	0.0	0	0.0	7	100.0	16	61.5	2	40.0	25 (40,3)
Kinerja Tinggi	0	0.0	0	0.0	0	0.0	6	23.1	3	60.0	9 (16,6)
Rata - rata %	2.4		4.9		17.1		63.4		12.2		100
Jumlah	**1**	**100**	**2**	**100**	**7**	**100**	**26**	**100**	**5**	**100**	**41 (100)**

Sumber : data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat ditunjukkan bahwa pegawai dengan latar belakang pendidikan Sarjana (S2) mempunyai kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang berpendidikan sarjana (S1) (63,4 persen) dibandingkan dengan kelompok pendidikan lainnya. Kelompok SMA sebanyak 61,5 persen hanya melakukan pekerjaan yang sedang berdasarkan perintah; SMP sebanyak 4,9 persen sedangkan pada kelompok SD sebanyak 2,4 persen.

3) Kinerja Pegawai

a) KUANTITAS KERJA

1) Klasifikasi pekerjaan

2) Jumlah hasil pekerjaan

3) Prioritas tugas

4) Standar kerja kantor

b) KUALITAS KERJA

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

1) Kesesuaian hasil kerja dengan standar organisasi

2) Akurasi dan ketelitian pekerjaan

3) Kesesuaian ketrampilan, keahlian dan kemampuan pegawai

c) KREATIVITAS

1) Keterampilan, keahlian dan kemampuan pegawai

2) Mengembangkan ide baru

3) Mengikuti petunjuk kebijaksanaan organisasi

Distribusi jawaban responden variabel Kinerja Pegawai yang ditunjukkan oleh indikator kuantitas kerja, kualitas kerja dan kreativitas sebagai berikut:

Hasil Deskriptif tentang kinerja pegawai pada kantor Bappeda Kabupaten Sumba Timur dengan indikator Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja dan Kreativitas, dapat dilihat pada lampiran 4 tabel 4.24 hal.172 berikut ini :

Deskriptif tentang indikator kualitas kerja terdiri dari dimensi mengerjakan tugas sesuai petunjuk teknis yang diberikan dikategorikan sedang 65,85%, dimensi cara menyelesaikan masalah dikategorikan rendah 37,56%, dimensi menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dikategorikan sedang 48,29%, dimensi membantu rekan kerja satu bidang untuk menyelesakan tugas dikategorikan tinggi 78,05%, dimensi memeriksa kembali pekerjaan dikategorikan tinggi 74,15%, dimensi menanggung resiko dari kesalahan kerja dikategorikan tinggi 86,34%. Capaian indikator Kualitas kerja secara rata-rata di kategorikan tinggi 60,84% artinya bahwa secara tehnis pekerjaan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

selesai dan rata-rata pegawai menguasai pekerjaannya, namun kurang bertanggung jawab terhadap hasil kerja walaupun pegawai Bappeda memiliki ketelitian, pengalaman dan pengetahuan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini dapat dibuktikan bahwa tidak sampai setengah bagian dari jumlah pegawai yang bekerja dan menguasai pekerjaan di kantor Bappeda sebagai penyusun dokumen perencanaan pembangunan daerah. Pegawai yang dapat menyelesaikan pekerjaannya lebih cepat dibandingkan dengan rekan kerja yang lain belum tentu menghasilkan suatu pekerjaan yang optimal.

Kuantitas kerja terdiri dari dimensi mengerjakan tugas sesuai dengan perintah atasan dikategorikan sangat sedang 68,29%, dimensi dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai jangka waktu kerja antara satu program dengan program yang lain dikategorikan rendah 33,66%, dimensi sesuai dengan waktu dan sesuai dengan bidang yang saya kuasai dikategorikan rendah 29,76%, dimensi mencapai target yang optimal dalam menjalankan program kegiatan dikategorikan sedang 56,10%, dimensi menyerahkan laporan pekerjaan sesuai jadwal yang ditentukan dikategorikan tinggi 72,20%. Capaian Indikator Kuantitas kerja dikategorikan sedang 52,00%. Artinya bahwa setiap tugas yang diberikan pimpinan kepada bawahan selalu dilaksanakan sesuai waktu, namun tugas pokok dan fungsi yang ada pada bidang/unit kerja di Bappeda tidak dilaksanakan dengan baik walaupun sudah ada target yang ditetapkan oleh pimpinan, sehingga laporan pekerjaan selalu tidak mencapai target pada setiap tahunnya.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Kreatifitas kerja terdiri dari dimensi memiliki kemampuan dalam mengikuti petunjuk dan kebijakan organisasi dikategorikan sedang 56,10%, Dimensi ketrampilan, keahlian dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas setiap hari kerja dikategorikan sangat sedang 64,39%, Dimensi memiliki kemampuan dalam mengembangkan ide-ide baru untuk menyelesaikan pekerjaan dikategorikan sedang 63,90%. Capaian Indikator Kreatifitas kerja dikategorikan sedang 61,46%. Artinya bahwa tingkat kreativitas pegawai dengan menggunakan ketrampilan, keahlian dan kemampuan dalam mengikuti petunjuk organisasi sudah mulai membaik, namun kemampuannya harus terus-menerus dikembangkan agar ide-ide yang baru dapat terus dikembangkan sesuai dengan tuntutan pekerjaan dalam perencanaan pembangunnan daerah.

Dari capaian tersebut terlihat bahwa indikator kreatifitas kerja memperoleh capaian tertinggi, yang diikuti oleh indikator kuantitas kerja, dan memperoleh capaian terendah yaitu indikator kualitas kerja. Secara keseluruhan diketahui bahwa capaian indikator kinerja pegawai kantor Bappeda Kabupaten Sumba Timur dikategorikan sedang 58,10%. Kinerja pegawai merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja organisasi merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas individu dan kelompok yang dicapai dalam suatu periode tertentu melalui kombinasi kemampuan, usaha dan kesempatan yang tersedia dalam mengolah ide-ide kreatifitasnya.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilai kerja tersebut dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai ingin dikembangkan. Menurut Bernardin dan Russel (http;Wikipedia.org/wiki/kinerj) penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Pada lampiran 4 Tabel 4.26 hal 172 menunjukkan bahwa indikator kuantitas, kualitas dan kreativitas berkategori tinggi yang bermakna bahwa pegawai dalam melaksanakan pekerjaan telah sepenuhnya mengikuti aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Mereka sangat mementingkan kualitas, kuantitas dan kreativitas dalam melaksanakan pekerjaannya.

Data karakteristik responden kinerja pegawai berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut :

Tabel 4. 11
Persepsi Responden Kinerja Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin / Kinerja Pegawai	Laki – laki		Perempuan		JUMLAH
	Jml	%	Jml	%	
Kinerja Rendah	8	27.6	3	25.0	11 (26,3)
Kinerja Sedang	12	41.4	5	41.7	17 (41,5)
Kinerja Tinggi	9	31.0	4	33.3	13 (32,2)
Rata - rata %	**70.7**		**29.3**		**100**
Jumlah	**29**	**100**	**12**	**100**	**41 (100)**

Sumber : data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat ditunjukkan bahwa pegawai pada kelompok jenis kelamin laki – laki mempunyai tanggapan bahwa kinerja pegawai yang dirasakan adalah tinggi (70,7 persen), demikian

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

juga pada jenis perempuan mempunyai persepsi terhadap kinerja yang juga rendah (29,3 persen). Hasil tersebut menunjukkan bahwa yang berjenis kelamin laki-laki lebih mempunyai kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan perempuan. Hal ini dapat ditunjukkan bahwa pegawai dengan jenis kelamin perempuan mempunyai kinerja yang tinggi (33,3 persen), demikian juga pada pegawai dengan jenis kelamin laki-laki juga mempunyai kinerja yang lebih rendah dari perempuan yaitu (31,0 persen). Hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai berdasarkan jenis kalamin antara laki - laki dan perempuan menunjukkan bahwa jenis kelamin perempuan mempunyai kinerja yang lebih baik dibandingakan dengan jenis kelamin laki - laki.

2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji aValiditas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui layak (sahih) dan tidaknya pertanyaan. Kriteria keputusannya adalah dengan membandingkan nilai Corrected Item - Total Correlation dibandingkan dengan nilai r tabel dengan tingkat (α) 0,05 yaitu sebesar 0,176. Apabila nilai Corrected Item Total Correlation lebih besar dari r tabel maka indikator layak (sahih) dan sebaliknya (Imam Ghozali, 2005).

b. Uji Reliabilitas

Setelah diuji validitas, langkah selanjutnya adalah uji reliabilitas yaitu berhubungan dengan masalah ketepatan dari suatu data, sedangkan untuk pengujian reliabilitas melalui nilai koefisien alpha dengan dibandingkan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

nilai 0,60. Konstruk atau variabel dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai alpha diatas 0,60 dan sebaliknya (Imam Ghozali, 2005). Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS dapat disajikan pengujian validitas dan reliabilitas pada Tabel 4.12 berikut ini.

1) Hasil uji validitas dengan korelasi pearson item pernyataan untuk variabel gaya kepemimpinan (X1) dapat dilihat pada tabel 4.12 sebagai berikut :

Tabel 4.12
Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Item	Person Correlation	r-tabel	Keterangan
gk 1	,389*	0,308	Valid
gk 2	,518**		Valid
gk 3	,664**		Valid
gk 4	,694**		Valid
gk 5	,429**		Valid
gk 6	,411**		Valid
gk 7	,640**		Valid
gk 8	,540**		Valid
gk 9	,617**		Valid
gk 10	,572**		Valid
gk 11	,432**		Valid
gk 12	,651**		Valid
gk 13	,616**		Valid
gk 14	,429**		Valid
gk 15	,610**		Valid
gktot	1		Valid

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Item yang memiliki nilai Pearson Correlation > r-tabel (0,308) dapat disimpulkan sebagai item pernyataan yang valid dan dapat digunakan untuk pengolahan lebih lanjut.

2) Uji Validitas dengan korelasi pearson item pernyataan untuk variabel kualitas sumber daya manusia aparatur (X2) sebagai berikut lihat pada tabel 4.9 diberikut ini :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 4.13
Uji Validitas Variabel Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur (X2)

Item	Person Correlation	r-tabel	Keterangan
ks 1	,612**	0,308	Valid
ks 2	,797**		Valid
ks 3	,714**		Valid
ks 4	,692**		Valid
ks 5	,639**		Valid
ks 6	,785**		Valid
ks 7	,793**		Valid
ks 8	,612**		Valid
ks 9	,692**		Valid
ks 10	,383*		Valid
ks 11	,338*		Valid
ks 12	,797**		Valid
ks 13	,793**		Valid
ks 14	,785**		Valid
ks 15	,639**		Valid
ks 16	,639**		Valid
ks 17	,785**		Valid
ks 18	,793**		Valid
ks 19	,797**		Valid
ks 20	,338*		Valid
ks 21	,383*		Valid
ks 22	,692**		Valid
ks 23	,612**		Valid
ks 24	,793**		Valid
ks 25	,785**		Valid
ks 26	,639**		Valid
ks 27	,692**		Valid
ks 28	,714**		Valid
ks 29	,797**		Valid
ks 30	,612**		Valid
ks 31	,793**		Valid
ks 32	,785**		Valid
ks 33	,639**		Valid
ks 34	,517**		Valid
ks 35	,368*		Valid
ks 36	,448**		Valid
ks 37	,510**		Valid
kstot	1		Valid

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

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

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Item yang memiliki nilai Pearson Correlation > r-tabel (0,308) dapat disimpulkan sebagai item pernyataan yang valid dan dapat digunakan untuk pengolahan lebih lanjut.

3) Uji Validitas dengan korelasi pearson item pernyataan untuk variabel kinerja aparatur (Y) sebagai berikut :

Tabel 4.14
Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Item	Person Correlation	r-tabel	Keterangan
ki 1	,599**	0,308	Valid
ki 2	,768**		Valid
ki 3	,729**		Valid
ki 4	,647**		Valid
ki 5	,558**		Valid
ki 6	,757**		Valid
ki 7	,729**		Valid
ki 8	,594**		Valid
ki 9	,669**		Valid
ki 10	,355*		Valid
ki 11	,355*		Valid
ki 12	,724**		Valid
ki 13	,756**		Valid
ki 14	,774**		Valid
ki 15	,564**		Valid
kitot	1		Valid

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

hasil uji validitas gaya kepemimpinan (X1) dan kualitas sumber daya manusia aparatur (X2) dengan kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Sumba Timur.

Jika skor pada item yang memiliki nilai pearson correlation > r_{tabel} (0,308) dapat disimpulkan sebagai pernyataan data yang valid dan dapat digunakan untuk pengelolaan data lebih lanjut.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

c. Uji Multivariat (Reliabilitas)

Tabel 4.15
Uji Multivariat (Reliabilitas)

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,831	Reliabel
Kualitas SDM Aparatur (X2)	0,962	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,893	Reliabel

Sumber Data : Olahan SPSS 21

Ketiga variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut reliabel dan dapat digunakan untuk pengolahan analisis selanjutnya.

d. Uji Asumsi Klasik

Beberapa Uji Asumsi Klasik perlu dilakukan sebelum menggunakan model regresi linear berganda. Hal ini dibutuhkan karena suatu model regresi dapat digunakan, jika didalamnya tidak terdapat gejala Multikolinearitas, Heterokedastisitas dan sebaran data bersifat normal (Gujarat, 1999). Hasil Uji Asumsi Klasik tersebut adalah sebagai berikut:

1) Hasil Uji Autokorelasi

Bertujuan untuk menguji apakah dalam model ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu periode sebelumnya. Adapun kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut :

a) Jika nilai Durbin Watson (dw) berada antara 0 dan dl ($0 < dw < dl$), maka dapat dinyatakan bahwa terjadi autokorelasi positif.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

b) Jika nilai dw berada di antara dl dan du (dl < dw < du), atau berada di anatar nilai 4-du dan 4-dl (4-du < dw < 4-dl), tidak dapat dinyatakan adanya autokorelasi.

c) Jika nilai dw berada di antara du dan 4-du (du < dw < 4-du), maka dapat dinyatakan bahwa tidak terjadi autokorelasi.

Tabel 4.16
Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary[b]

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	,976[a]	,952	,949	1,578	,952	376,870	2	38	,000	1,664

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: y

Pada penelitian ini, nilai dl = 1,399; du = 1,603; 4-du = 2,397; dan 4-dl = 2,601. Jika nilai dw dibandingkan dengan nilai-nilai tersebut, maka dapat dilihat bahwa dw berada di antara nilai du dan 4- du (du (1,603) < dw (1,664) < 4-du (2,397)). Sehingga dapat dinyatakan bahwa model regresi yang dibangun bebas dari masalah autokorelasi.

2) Hasil Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi yang ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Pengujian dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan VIF. Nilai cuttof yang umum dipakai untuk menunjukkan tidak adanya multikolonieritas adalah nilai Tolerance > 0,1 atau sama dengan nilai VIF < 10.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Nilai VIF masing-masing variabel independen dapat dilihat pada variabel berikut ini :

Tabel 4.17
Hasil Uji Multikolonieritas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,173	2,587		-,067	,947					
	x1	,306	,120	,258	2,563	,014	,941	,384	,091	,125	8,014
	x2	,276	,038	,730	7,258	,000	,971	,762	,258	,125	8,014

a. Dependent Variable: y

Hasil regresi menunjukkan bahwa nilai toleransi masing-masing variabel > 0,1 atau nilai VIF < 10. Sehingga dapat dinyatakan bahwa model regresi yang dibangun bebas dari masalah multikolonieritas.

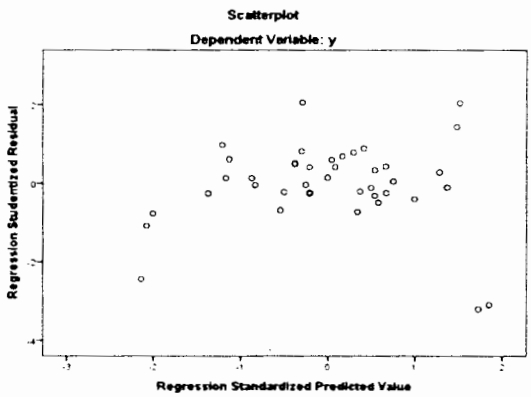
3) Hasil Uji Heterokedastisitas

Bertujuan menguji terjadi ketidaksamaan variance residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pada penelitian ini cara pendeteksian ada tidaknya heteroskeadstisitas dilakukan dengan dua cara, yaitu:

1) Uji visual dengan mengamati grafik scatterplot. Suatu model dinyatakan bebas heteroskedastisitas jika titik-titik yang terbentuk tersebar secara acak baik diatas dan dibawah garis 0 pada sumbu Y.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 4.18
Grafik Scatterplot



Grafik scatterplot di atas memperlihatkan bahwa titik-titik yang terbentuk menyebar secara acak di atas dan di bawah garis 0 pada sumbu Y. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

2) Uji statistik menggunakan uji Glejser

Uji ini dilakukan dengan meregresikan variabel-variabel independen terhadap nilai unstadardized absolut residual regresi. Jika nilai signifikan > a (0,05), maka dapat dinyatakan bahwa model regresi yang dibangun bebas dari masalah heteroskedastisitas (tidak terdapat heteroskedastisitas)

Tabel 4.19
uji Glejser

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,185	1,738		,682	,500
	x1	-,151	,080	-,803	-1,881	,068
	x2	,059	,026	,988	1,814	,056

a. Dependent Variable: absres

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Hasil uji glejser menunjukkan bahwa nilai signifikansi > a (0,05), artinya model regresi yang dibangun bebas dari masalah heteroskedastisitas.

4) Hasil Uji Normalitas Regresi

Bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Pada penelitian ini, uji normalitas menggunakan uji statistik One-Sample Kolmogorov-Smirnov test. Jika nilai asymp residual sig > a (0,05), maka dapat dinyatakan model regresi memiliki residual yang berdistribusi normal.

Tabel 4.20
Uji Normalitas Data
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		x1	x2	y
N		41	41	41
Normal Parameters[a,b]	Mean	56,95	143,17	56,80
	Std. Deviation	5,907	18,562	7,019
Most Extreme Differences	Absolute	,112	,091	,130
	Positive	,082	,091	,059
	Negative	-,112	-,091	-,130
Kolmogorov-Smirnov Z		,715	,584	,834
Asymp. Sig. (2-tailed)		,685	,884	,490

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

Walaupun normalitas suatu variabel tidak selalu diperlukan dalam analisis, akan tetapi hasil uji statistik akan lebih baik jika semua variabel berdistribusi normal (Ghozali, 2006). Normalitas data ditunjukkan oleh hasil uji statistik Kolmogorov-Smirnov, dengan ketentuan jika nilai asymp. sig variabel > alpha (0,05), maka variabel tersebut dapat dinyatakan berdistribusi normal. Hasil pengujian dengan 1-Sample K-S

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Test menunjukkan nlai asymp sig sebesar 0,955 > a (0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa residual model regresi berdistribusi normal

e. Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil pengujian analisis regresi linear berganda terhadap semua variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.21
Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,173	2,587		-,067	,947
	x1	,306	,120	,258	2,563	,014
	x2	,276	,038	,730	7,258	,000

a. Dependent Variable: y

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen ($X_1, X_2,....X_n$) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio.

Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk menemukan jawaban terhadap masalah dan pencapaian dalam langkah penelitian ini, oleh karena itu dilakukan uji hipotesis dan analisis terhadap pengaruh variabel independen yaitu gaya kepemimpinan partisipatif (X_1) dan kualitas sumber

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

daya manusia aparatur (X_2) terhadap variabel dependen, yaitu kinerja pegawai (Y) pada Kantor Bappeda Kabupaten Sumba Timur.

Data jawaban responden pada gaya kepemimpinan partisipatif ada pada lampiran tabel 4.5, kualitas sumber daya manusia aparatur ada pada lampiran tabel 4.6 dan kinerja pegawai ada pada lampiran tabel 4.7 di halaman 159 sampai dengan 164, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis dan analisis. Pengujian dilakukan dengan menggunakan analisi ststistik regresi linear berganda dengan bantuan komputer melalui software program SPSS versi 21. berdasarkan hasil print out komputer, maka diperoleh hasil olahan sebagai berikut ini :

1) Persamaan regresi linier berganda

Berdasarkan nilai koefisien regresi (β) masing-masing variabel dapat dibuat model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 \chi_1 + \beta_2 \chi_2$$

$$Y = -0{,}173 + 0{,}306X_1 + 0{,}276X_2.$$

Berdasarkan persamaan regresi sederhana diatas, dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

a) Konstanta α = --0,173 artinya jika dari Gaya Kepemimpinan Partisiatif nilainya 0, maka kinerja aparatur nilainya negatif sebesar -0,173.

b) Koefisien β_1 = 0,306, artinya jika Gaya kepemimpinan meningkat 1 satuan maka kinerja aparatur akan meningkat 0,306 satuan.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

c) Koefisien β_1 = 0,276, artinya jika Kualitas SDM aparatur meningkat 1 satuan maka kinerja aparatur akan meningkat 0,276 satuan.

Data tabel 4.5 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 0,306 (30,6%) dan variabel kualitas sumber daya manusia aparatur memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 0,276 (27,6%). Hal tersebut dapat dilihat dari nilai konstanta (Y) sebesar --0,173 sedangkan nilai koefisien regresi linear berganda x_1, sebesar 0,306 dan nilai koefisien regresi berganda x_2, sebesar 0,276.

Adapun model tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

Y= ....+ ....x_1+...x_2

Dimana :

X_1 = Gaya Kepemimpinan

X_2 = Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur

Y = Kinerja Pegawai

Nilai konstanta sebesar --0,173 artinya jika gaya kepemimpinan (x_1) dan kualitas sumber daya manusia aparatur (x_2) nilainya 0, maka nilai kinerja pegawai kantor BAPPEDA Kabupaten Sumba Timur nilainya tetap sebesar --0,173. Koefisien regresi variabel x_1 (gaya kepemimpinan) sebesar 0,306, artinya jika nilai kepemimpinan akan dinaikan sebesar 1%, sementara variabel independen lain, yaitu kualitas sumber daya manusia aparatur (x_2) nilai konstan, maka kinerja pegawai kantor BAPPEDA Kabupaten Sumba Timur akan mengalami kenaikan sebesar 0,31. sedangkan nilai koefisien

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

regresi linear variabel kualitas sumber daya manusia aparatur (x_2) sebesar 0,276, artinya jika nilai kepemimpinan (x_1) konstan, maka kinerja pegawai kantor BAPPEDA Kabupaten Sumba Timur akan mengalami kenaikan sebesar 0,276.

f. Uji Korelasi (R)

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel gaya Kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia aparatur terhadap Kinerja Pegawai pada kantor BAPPEDA Kabupaten Sumba Timur secara bersama-sama. Nilai koefisien ini menunjukkan seberapa besar hubungan yang terjadi antara variabel independen x_1, dan x_2 terhadap variabel dependen Y secara bersama-sama. Berdasarkan hasil olahan data pada lampiran *model summary* (b) bahwa nilai R sebesar 0,952. Hal ini menunjukan bahwa terjadinya hubungan sangat kuat antara gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia aparatur terhadap kinerja Pegawai Kantor BAPPEDA Kabupaten Sumba Timur.

g. koefisien Determinasi (Adjusted R Square)

Selanjutnya untuk mengetahui besaran presentase sumbangan pengaruh variabel independen (x_1) dan (x_2) secara simultan terhadap variabel dependen yang digunakan dalam model tersebut mampu menjelaskan variabel/ perubahan variabel independen.

Berdasarkan hasil perhitungan komputer pada model *summary* (b) bahwa nilai Adj. R^2 adalah sebesar 0,949. Hal ini menunjukan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen gaya Kepemimpinan (x_1) dan kualitas sumber daya manusia aparatur (x_2) terhadap variabel

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

dependen kinerja Pegawai (y) pada kantor BAPPEDA Kabupaten Sumba Timur, sebesar 54.8%. sedangkan sisanya sebesar 45,2% disebabkan oleh pengaruh variabel bebas lain di luar model ini .

h. Uji F (Simultan)

Tabel 4.22
Signifikan Simultan

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,875,867	2	937,933	376,870	,000[b]
	Residual	94,572	38	2,489		
	Total	1,970,439	40			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x2, x1

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen, gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia aparatur secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen kinerja pegawai pada kantor BAPPEDA Kabupaten Sumba Timur.

Uji F atau uji koefisien regresi secara bersamaan (simultan) yaitu untuk mengetahui signifikansi hubungan variabel independen secara simultan dengan varibel dependen. Keputusan uji dilakukan dengan cara membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} ($df_1 = 2$; $df_2 = 39$) atau membandingkan signikansi dengan nilai $\alpha = 0,05$, kriteria pengujian jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau sig < 0,05, maka ada pengaruh signifikan kompetensi teknis dan kompetensi perilaku secara bersamaan terhadap kinerja berada dibawah 0,05 (5%) maka menerima Ha dan menolak Ho, artinya secara simultan variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan kualitas sumber daya manusia

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

aparatur berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai kantor BAPPEDA Kabupaten Sumba Timur. Hasil analisis didapatkan bahwa nilai F_{hitung} = 376,870 dengan signifikansi 0,000 dan dari tabel F didapatkan F_{tabel} (df_1=2; df_2=39) = 3,238. Karena F_{hitung} (376,870) > F_{tabel} (39),

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa Ha diterima dan Ho ditolak, artinya secara bersama-sama variabel gaya kepemipinan partisipatif (x_1) dan kualitas sumber daya manusia aparatur (x_2) mempunyai pengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai (Y) pada kantor BAPPEDA Kabupaten Sumba Timur.

i. Uji T (Parsial)

Tabel 4.23
Uji t Parsial

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,173	2,587		-,067	,947
	x1	,306	,120	,258	2,563	,014
	x2	,276	,038	,730	7,258	,000

a. Dependent Variable: y

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi linear berganda variabel dependen (x_1) dan (x_2) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y). Dari hasil perhitungan komputer pada matrik *coefficients* (a) regresi majemuk bahwa:

1) Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (x_1) secara parsial terhadap variabel kinerja Pegawai (Y). Berdasarkan hasil analisis regresi linear

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

berganda terlihat bahwa besarnya nilai t_{hitung} untuk variabel gaya kepemimpinan (x_1) adalah 2,563, sedangkan besarnya t_{tabel} dengan tarap uji 5% adalah 2,023. Hal ini dapat diartikan bahwa karena t_{hitung} (2,563) > t_{tabel} (2.023) atau jika dilihat dari signifikansinya 0,000 < nilai α = 0,05, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, **Ha** diterima dan **Ho** ditolak. Sedangkan dengan melihat besarnya koefisien regresi dapat diartikan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 0,306. Maksudnya adalah setiap peningkatan variabel gaya kepemimpinan sebesar 1 satuan, maka variabel kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,306. jika dilihat dari tingkat signifikansi sebesar 0,014 hal ini berada dibawah 0,05, sehingga variabel gaya kepemimpinan tetap berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor BAPPEDA Kabupaten Sumba Timur.

2) Pengaruh variabel kualitas sumber daya manusia aparatur (x_1) secara parsial terhadap Kinerja Pegawai (Y) Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda terlihat bahwa besarnya nilai t_{hitung} untuk variabel kualitas sumber daya manusia aparatur (x_2) adalah 7,258, sedangkan besarnya t_{tabel} dengan tarap uji 5% adalah 2,023. Hal ini dapat diartikan bahwa karena t_{hitung} (7,258) > t_{tabel} (2.023) atau jika dilihat dari signifikansinya 0,000 < nilai α = 0,05, maka dapat diartikan ada pengaruh yang cukup kuat dan signifikan kualitas sumber daya manusia aparatur terhadap kinerja. Dan jika dilihat dari tingkat signifikansi sebesar 0.00, hal ini yang berada dibawah 0.05 yang disyaratkan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

sehingga variabel kualitas sumber daya manusia aparatur tetap berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai pada kantor BAPPEDA Kabupaten Sumba Timur. Sedangkan dengan melihat besarnya koefisien regresi dapat diartikan bahwa variabel kualitas sumber daya manusia aparatur berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 0,276. Maksudnya adalah setiap peningkatan variabel kualitas sumber daya manusia aparatur sebesar 1 satuan, maka variabel kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,276. jika dilihat dari tingkat signifikansi sebesar 0,000 hal ini berada dibawah 0,05, sehingga variabel kualitas sumber daya manusia aparatur tetap berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor BAPPEDA Kabupaten Sumba Timur.

C. **Pembahasan**

1. Analisis Univariat

   a. Indeks Gaya Kepemimpinan

      Lima dimensi gaya kepemimpinan dengan 15 indikator telah digunakan dalam kajian terhadap gaya kepemimpinan pada Bappeda Kabupaten Sumba Timur, yaitu : Gaya Partisipatif, gaya pengasuh, gaya direktif, gaya suportif dan gaya berorientasi pada prestasi. Perhitungan angka indeks gaya kepemimpinan adalah seperti yang disajikan dalam tabel 4.24 berikut ini.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 4.24
Indeks Gaya Kepemimpinan (X1)

No	Indikator/ Item Pertanyaan	SKOR JAWABAN										Σ	Σ Skor X	Capaian Indikator (%)
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
GAYA KEPEMIMPINAN (X1)		5		4		3		2		1				
a.	**Gaya Direktif**													**57.07**
1	Menyukai prosedur secara resmi	4	10	5	12.2	15	36.6	12	29	5	12.2	41	114	55.61
2	Mengharapkan anak buah mematuhi peraturan	0	0	10	24.4	15	36.6	12	29	4	9.76	41	113	55.12
3	Keputusan besar di tangan atasan	1	2	14	34.1	15	36.6	7	17	4	9.76	41	124	60.49
b.	**Gaya Suportif**													**46.99**
1	Tingkat kepercayaan diri	0	0	4	9.76	10	24.4	16	39	11	26.8	41	89	43.41
2	Kemampuan pengawasan	0	0	2	4.88	11	26.8	17	41	11	26.8	41	86	41.95
3	Prioritas kepentingan	3	7	5	12.2	15	36.6	14	34	6	14.6	41	114	55.61
c.	**Gaya Partisipasi**													**54.63**
1	Berkonsultasi dengan anak buah	1	2	5	12.2	20	48.8	11	27	4	9.76	41	111	54.15
2	Memperlakukan anak buah secara sama	1	2	7	17.1	13	31.7	13	32	7	17.1	41	105	51.22
3	Bergaul secara informal	3	7	10	24.4	15	36.6	7	17	6	14.6	41	120	58.54
d.	**Gaya Berorientasi pada Prestasi**													**55.28**
1	Memprioritaskan tugas	0	0	8	19.5	17	41.5	12	29	4	9.76	41	111	54.15
2	Pekerjaan selesai tepat waktu	1	2	6	14.6	13	31.7	16	39	5	12.2	41	105	51.22
3	Memperbarui pengetahuan	4	10	11	26.8	12	29.3	10	24	4	9.76	41	124	60.49
e.	**Gaya Pengasuh**													**58.21**
1	Membantu anak buah	0	0	8	19.5	16	39	15	37	2	4.88	41	112	54.63
2	Memperhatikan secara pribadi	0	0	10	24.4	19	46.3	7	17	5	12.2	41	116	56.59
3	Memuji dan menghargai	2	5	13	31.7	18	43.9	6	15	2	4.88	41	130	63.41
	JUMLAH	7		65		149		131		58			1062	**54,44**
	%	0.64		5.9		14		12		5.3				
	RATA - RATA	0.13		1.2		2.7		2.4		1.1				

Indeks pada variabel gaya kepemimpinan diperoleh rata-rata indeks sebesar 54,44. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dari Bappeda Kabupaten Sumba Timur adalah sedang dalam arti masih dianggap cukup oleh karyawan berkenaan dengan gaya kepemimpinannya. Berdasarkan per dimensi menunjukkan bahwa pada

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Gaya Partisipatif rata - rata sebesar 54,63 ; pada gaya pengasuh rata – rata sebesar 58,21 ; pada gaya direktif rata – rata sebesar 57,07 ; pada gaya suportif sebesar 46,99 dan pada gaya berorientasi pada prestasi sebesar 55,28. Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya suportif ditanggapi oleh karyawan paling rendah, dibanding dengan gaya kepemimpinan yang lainnya.

Tabel 4.25
Gaya Kepemimpinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang	2	4,8	4,8	4,8
	Cukup	27	65,8	65,8	70,6
	Baik	12	29,4	29,4	100
	Total	41	100	100	

Sumber Data : Olahan SPSS 21

Hasil penelitian ini menunjukkan sebagian besar responden yang menyatakan gaya kepemimpinan termasuk kurang sebanyak 2 responden (4,8%), cukup sebanyak 27 responden (65,8%) dan kompetensi teknis baik sebanyak 12 responden (29,4%). Keberhasilan unit/bidang dalam setiap organisasi secara umum sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan dikatakan bahwa kualitas kepemimpinan yang terdapat di Bappeda memainkan peranan yang sangat dominan untuk keberhasilan sasaran program perencanaan daerah yang ingin dicapai dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama dalam menghasilkan kinerja pegawai yang lebih optimal.

Suatu lembaga pemerintah setidaknya ada seorang pemimpin yang dalam mengemban tugas kepemimpinannya memiliki karakteristik dan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

gaya kepemimpinan sendiri yang khas untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan bentuk atau cara penyelesaian masalah pekerjaan melalui individu atau kelompok dan kemampuan pemimpin itu sendiri dalam menyesuaikan perilaku terhadap bawahannya. Kepemimpinan memiliki peran penting dalam menyusun program perencanaan daerah, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan program pemerintah yang telah disusun untuk dilaksanakan oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Fungsi pimpinan sebagai motor penggerak yang memungkinkan pegawai bekerja secara produktif mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut likert (1986 : 26, 29) pemimpin merupakan salah satu faktor yang menentuka jalan perkembangan organisasi dan hasil-hasil yang dicapai oleh organisasi tersebut. Kepemimpinan yang efektif tercermin dalam keadaan internal organisasi yang sehat, misalnya penetapan sasaran, pengambilan keputusan, komunikasi, interaksi, motivasi dan kontrol yang efektif. Dengan demikian hasil yang dicapai oleh organisasi dapat optimal.

Capaian indikator gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa gaya pengasuh skornya lebih tinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya, gaya pengasuh ini dikategorikan sedang 58,21% artinya bahwa pimpinan telah melibatkan bawahannya dalam penetapan sasaran pada organisasi/unit kerja. Peran serta bawahannya didukung oleh fasilitas kerja yang memadai dengan ketersediaan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

anggaran untuk kelancaran tugas pokok dan fungsi dalam unit kerja. Selanjutnya pimpinan menerima sasaran yang ditetapkan oleh unit kerja/bidang, karena sasaran yang ditetapkan merupakan bagian dari perencanaan sasaran Bappeda secara umum. Pimpinan menerima pendapat dari bawahan karena pendapat yang disampaikan merupakan ide baru atau masukan terbaik untuk mengembangkan sasaran yang hendak dicapai oleh pimpinan dan bawahan di kantor Bappeda kedepan yang lebih baik.

Bappeda secara tugas pokok lebih mengedepankan Koordinasi, maka koordinasi *intern* di Bappeda bertujuan untuk :

1) Koordinasi waktu/jadual pelaksanaan kegiatan merupakan proses untuk menentukan kegiatan yang dilaksanakan oleh unit kerja/bidang.
2) Koordinasi antara unit kerja/bidang merupakan proses untuk menyelaraskan akurasi data yang bertujuan untuk perbaharui Data Profil Kabupaten sebagai bahan utama dalam menyusun kebutuhan perencanaan pembangunan daerah kedepan.
3) Koordinasi fungsional perencana yaitu koordinasi antara fungsional yang berada dalam unit kerja/bidang untuk menyusun rumusan perencanaan program dan kegiatan secara objektif sesuai kebutuhan dan bukan karena keinginan fungsional itu sendiri.
4) Koordinasi dalam hal Pengawasan, khususnya pengawasan preventif pada unit kerja/bidang.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

5) Koordinasi hubungan kerja fungsional yaitu koordinasi hubungan kerja fungsional maksudnya hubungan kerja antara unit atau pejabat yang mempunyai bidang kerja sama. Tingkat atau eselon unit atau pejabat tersebut bisa sama atau tidak sama.

6) Koordinasi hubungan kerja koordinatif yaitu hubungan kerja antar pejabat, maksudnya untuk memadukan (mengintegrasikan), menyerasikan dan menyelaraskan berbagai kepentingan dan kegiatan yang saling berkaitan beserta segenap gerak, langkah dan waktunya dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran bersama.

pimpinan dan bawahan selalu ada komunikasi dua arah, sehingga mudah untuk membangun kerja sama yang diharapkan untuk mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi, maupun harapan unit kerja/bidang dalam mencapai tujuan yang dicita-citakan bersama. Salah satu bentuk komunikasi tersebut adalah komunikasi atasan bawahan. Proses komunikasi yang terjadi di dalam unit kerja/bidang khususnya yang menyangkut komunikasi antara pimpinan dan pegawai yang merupakan faktor penting dalam menciptakan suatu iklim kerja yang efektif. Komunikasi efektif tergantung dari hubungan atasan dan bawahan yang memuaskan dibangun berdasarkan kepercayaan atau suasana dalam membina hubungan kerja yang positif. Apabila hasil yang didapat sama dengan tujuan yang diharapkan maka hasil komunikasi dinyatakan efektif, jika hasil yang didapatkan lebih besar dari tujuan yang diharapkan maka komunikasi dapat dikatakan sangat efektif, tetapi apabila hasil yang didapatkan lebih kecil dari tujuan yang

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

diharapkan, maka dapat dikatakan bahwa komunikasi tidak atau kurang efektif. Komunikasi disebut efektif apabila penerima menginterpretasikan pesan yang diterimanya sebagaimana dimaksudkan oleh pengirim (Thoha, 2005). Menurut Pace & Faules, 2000 bahwa komunikasi atasan bawahan dalam sebuah organisasi memiliki pengertian yaitu informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah.

Gaya kepemimpinan ini memberikan bimbingan serta pujian terhadap bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan mendukung bawahan dalam mengembangkan karir sesuai jabatan yang diterima. Pemberian motivasi oleh pimpinan merupakan proses dukungan moral yang harus selalu dilakukan untuk membina dan sebagai pemberi semangat kerja bawahan demi terciptanya tujuan dan sasaran perencanaan daerah yang lebih baik kedepannya. Pemberian motivasi meliputi kegiatan antara lain :

1) Membangunan komunikasi yang baik dan menjelaskan tujuan-tujuan dan sasaran perencanaan daerah kepada bawahannya.
2) Menyusun *Standart Operasional Prosedur* (SOP) yang jelas untuk pelaksanaan kegiatan unit kerja.
3) Memberikan bimbingan tehnis mengenai Program tetap (protap) untuk dilaksanakan sesuai jadwal.
4) Melakukan pengawasan dan mengevaluasi setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh unit kerja/bidang sebagai ujung tombak perencanaan daerah secara menyeluruh.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Oleh karena itu ada beberapa cara yang harus dilakukan oleh pimpinan kepada pegawai, yang didukung oleh beberapa faktor penting, diantaranya :

1) Pemberian penghargaan.
2) Menjadi teman yang menyenangkan.
3) Delegasikan tugas sesuai tupoksi tanpa banyak turut campur.
4) Bersikaplah ramah.
5) Beri teladan tentang arti sukses kepada bawahan.

Oleh karena itu ada beberapa cara yang dilakukan pimpinan organisasi untuk melakukan motivasi terhadap pegawai, adalah :

1) Memperhatikan kebutuhan pegawai
2) Sesekali menciptakan suasana santai
3) Menghargai pegawai
4) Menempatkan pegawai pada posisi yang tepat.
5) Memberi kesempatan pada pegawai untuk mengembangkan pengetahuan serta ketrampilannya.

Apabila pemimpin di Bappeda mampu melaksanakan pemberian motivasi secara benar dan terarah serta memiliki kemampuan untuk menciptakan suasana yang menyenangkan sehingga pegawai merasa dihargai, maka motivasi pegawai akan dapat ditingkatkan.

Dari tabel 4.5 yang terlihat bahwa indikator gaya pengasuh memiliki persentase sedang sebesar 58,21% dimana memuji dan menghargai bawahan memiliki skor 63,41% artinya bahwa komunikasi mempunyai kaitan dengan peran yang sangat kuat antara pimpinan dan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

bawahan di Bappeda terhadap berbagai aspek kehidupan di unit kerja/bidang secara menyeluruh. Hasil penelitian diketahui bahwa komunikasi sangat baik dan di yakini oleh masyarakat menjadi dasar atau pedoman bagi pegawai dalam bekerja.

b. Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur

Lima dimensi Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur dengan 6 indikator, sub indikator 37 telah digunakan dalam kajian terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur pada Bappeda Kabupaten Sumba Timur, yaitu : Kompetensi (pengetahuan, keahlian, sikap) dan Karakteristik (kedisiplinan, kesanggupan, ketaatan). Perhitungan angka indeks Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur adalah seperti yang disajikan dalam tabel 4,25 terlampir pada hal 170 berikut ini.

Tabel 4.26
Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang	2	4,8	4,8	4,8
	Cukup	20	48,8	48.8	53,6
	Baik	19	46,4	46,4	100
	Total	41	100	100	

Sumber Data : Olahan SPSS 21

Hasil penelitian ini menunjukkan sebagian besar responden yang menyatakan kualitas sumber daya manusia aparatur termasuk kurang sebanyak 2 responden (4,8%), cukup sebanyak 20 responden (48,8%) dan kompetensi teknis baik sebanyak 19 responden (46,4%).

Pendidikan paling rendah SD bahkan banyak yang sudah berpendidikan S1 dan S2, karena semakin tinggi pendidikan seseorang

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

makin besar keinginannya untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan dalam pelaksanaan tugasnya. Selain itu pendidikan memberikan pengetahuan bukan saja yang langsung dengan pelaksanaan tugas, tetapi juga landasan untuk mengembangkan diri serta kemampuan memanfaatkan semua sarana yang ada untuk kelancaran tugas.

Dari tabel 4.6 terlihat bahwa indikator Variabel kompetensi memiliki persentase kategori tinggi 76,64 dibandingkan dengan karakteristik yang persentasenya di kategorikan sedang 55,79 artinya bahwa kompetensi sumber daya manusia di bappeda pada umumnya baik, namun karakter masing – masing pegawainya yang harus lebih di tingkatkan. sikap berterus terang kepada atasan merupakan hal yang baik untuk di pedomani oleh semua pegawai, asalkan tidak meninggalkan kewajiban dan tanggung jawabnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Kini sudah selayaknya sikap profesionalisme diperlihatkan, karena itu dengan menunjukkan sikap profesionalisme, maka kesuksesan di tempat kerja dapat diraih dan Tak hanya itu saja, pegawai juga bisa mendapatkan *respect* dari atasan dan rekan kerja lainnya. Sebaliknya, jika kurangnya sikap profesional justru dapat membahayakan karir pegawai itu sendiri.

Ada beberapa sikap profesional yang terpenting diterapkan di kantor.

1) Tepat Waktu

   Ketepatan waktu datang dan pulang kantor adalah elemen penting dari profesionalisme. pastikan bahwa setiap pegawai tidak ada yang datang terakhir. Menjadi orang yang tepat waktu tak akan merugikan siapapun.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

2) Kompeten

Menjadi pegawai yang kompeten di tempat kerja akan sangat membantu pegawai dalam penilaian kinerja selanjutnya dan hal ini juga untuk menyampaikan citra Anda yang baik kepada atasan dan rekan kerja lainnya. Sikap profesional seperti ini patut diterapkan oleh semua pegawai.

3) Menghargai Deadline

Ketika bawahan diberikan tugas oleh atasan dengan batasan waktu tertentu, sebaiknya kerjakanlah dengan baik. Usahakan agar pekerjaan dapat diselesaikan sebelum *deadline* yang telah ditentukan. Hal ini akan menunjukkan bahwa bawahan merupakan pegawai yang rajin dan menghargai tenggat waktu yang diberikan.

4) Mengembangkan Integritas

Kejujuran dan integritas merupakan keunggulan dari seorang profesional. Bagaimana bisa setiap bawahan mengharapkan atasan untuk mempercayainya dengan sesuatu yang penting.

5) Bersikap Sopan

Ini adalah hal yang sangat penting jika pimpinan dan bawahan ingin tetap profesional di tempat kerja.

6) Menghormati Rekan Kerja

Jangan terlalu berharap dihormati dikantor, jika tidak menerapkan saling menghormati antara rekan kerja lainnya. jabatan bukanlah segala-galanya walaupun lebih tinggi ketimbang rekan dikantor, maka jangan sampai memandang rendah setiap pegawai yang lebih

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

rendah daripadanya. Hormatilah rekan kerja, dengan begitu mereka akan melakukan hal yang sama.

7) Jangan Bergosip

Kantor merupakan tempat di mana pegawai harus bekerja bukan bergosip. Jadi jangan sampai pegawai malah bergosip di kantor dengan rekan kerja lainnya. Manfaatkanlah waktu kerja dengan baik di tempat kerja. Janganlah disia-siakan dengan hal yang tak penting.

8) Jangan Membawa Pekerjaan Pribadi ke Kantor

Jika memang pegawai memiliki tugas di luar pekerjaan kantor, sebaiknya jangan dibawa-bawa ketempat kerja. Jika membawanya, itu hanya akan membuat pegawai terkesan tidak profesional.

9) Perhatikan Penampilan

Pegawai tidak perlu terlihat seperti supermodel dikantor. Tapi setidaknya, berpakaian rapi dan sopan adalah hal yang terbaik.

Hutapea (2008) menyatakan bahwa kompetensi adalah kompetensi yang berfokus pada pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan profesi yang dimiliki. Bila kompetensi ini tidak dimiliki oleh aparatur maka pekerjaan tidak dapat dilakukan secara profesional.

Hal ini selaras dengan pendapat Notoatmodjo (2005), bahwa pendidikan merupakan faktor penting dalam menentukan kemampuan seseorang. pendidikan dapat mempengaruhi kompetensi seseorang, karena makin tinggi pendidikan seseorang makin besar keinginannya untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilannya dalam

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

pelaksanaan tugasnya. Pendapat lain yang diungkapkan Mangkunegara (2006) menyatakan pendidikan adalah keadaan dalam bidang kognitif misalnya bagaimana seseorang melakukan pembelajaran (mencari informasi) untuk dirinya sesuai dengan kebutuhannya, sehingga dapat meningkatkan kompetensi.

c. Kinerja Pegawai

Tabel 4.26
Kinerja Pegawai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	20	48.8	48.8	48.8
	Baik	21	51,2	51,2	100
	Total	41	100	100	

Sumber Data : Olahan SPSS 21

Berdasarkan hasil penelitian ini sebagian besar dari 41 responden, 21 responden (51,22%) menyatakan bahwa kinerja pegawai di Bappeda mempunyai kinerja baik dan 20 responden (48.78%) menyatakan cukup, sedangkan yang berkinerja kurang tidak ada. Hal ini dimungkinkan karena telah menyadari kewajiban sebagai abdi masyarakat dan negara sehingga mempunyai kecenderungan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai aparatur dengan baik.

Hal ini sesuai pendapat Mangkunegara (2006) menyatakan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia merupakan istilah dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan/pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Analisis Multivariat

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

a) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil uji t didapatkan nilai t_{hitung} (2,263) > t_{tabel} (2,023) dengan nilai signifikansi (α) = 0,000 < nilai α = 0,05. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja.

Dari persamaaan linier ganda disimpulkan jika gaya kepemimpinan meningkat 1 satuan maka kinerja akan meningkat 0,049. Dari tabel silang menunjukkan bahwa kinerja cukup disebabkan adanya gaya kepemimpinan cukup sebanyak 27 responden. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan partisipatif dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi yang diemban maka akan menghasilkan kinerja yang diinginkan.

Hal ini disebabkan karena tingkat pendidikan mayoritas responden termasuk tinggi sehingga semakin tinggi pendidikan seseorang semakin tinggi pengetahuan yang dimilikinya dan semakin baik gaya kepemimpinan yang dimiliki sehingga akan menghasilkan kinerja yang diharapkan.Secara teori gaya kepemimpinan merupakan salah satu unsur yang membentuk kinerja seperti motif, konsep diri, sifat dan aspek-aspek lainnya. Hal ini selaras teori yang diungkapkan Simamora dalam Mangkunegara (2006) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan keahlian (gaya kepemimpian).

b) Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur terhadap kinerja Pegawai

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Dari hasil uji t didapatkan nilai t_{hitung} (7,258) > t_{tabel} (1,6449) dengan nilai signifikansi (α) = 0,000 < nilai α = 0,05. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh antara kualitas SDM aparatur dengan kinerja. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh antara kualitas SDM aparatur dengan kinerja.

Dari persamaaan linier ganda disimpulkan jika kualitas SDM aparatur meningkat 1 satuan maka kinerja akan meningkat 0,306. Dari tabel silang menunjukkan bahwa kinerja cukup disebabkan adanya kualitas SDM aparatur cukup sebanyak 20 responden dan kinerja baik juga disebabkan kualitas SDM aparatur cukup sebanyak 19 responden.

Kualitas SDM aparatur dilihat adalah kompetensi aparatur yang memeragakan perilaku pada saat memberikan pelayanan yang berkaitan dengan perilaku kerja produktif. Kinerja yang baik dapat tercapai bila seseorang memiliki kemampuan, kemauan dan usaha. Kemauan dan usaha dapat menghasilkan motivasi, setelah ada motivasi dapat timbul kegiatan.

Selaras dengan pendapat Hutapea (2006) bahwa perilaku yang digambarkan dalam kompetensi adalah perilaku kerja produktif (bukan perilaku umum) dan seseorang dapat memiliki dan memeragakan perilaku tersebut pada saat melaksanakan perkerjaan, dapat disimpulkan bahwa penerapan kompetensi perilaku tersebut sudah mencakup keseluruhan komponen utama kompetensi.

c) Pengaruh Gaya kepemimpinan dan kualitas Sumber Daya Manusia aparatur secara simultan terhadap kinerja pegawai

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Dari hasil uji F didapatkan nilai F_{hitung} (376,870) > F_{tabel} (3,238) dengan nilai signifikansi (α) = 0,000 < nilai α = 0,05. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara simultan ada pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kualitas SDM aparatur terhadap kinerja Sumbangan relatif pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan kualitas SDM aparatur terhadap kinerja sebesar 54,8%, sedangkan sisanya sebesar 45,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Keadaan ini sama halnya dengan pembahasan sebelumnya di atas tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kualitas SDM aparatur terhadap kinerja.

Hal ini sesuai pendapat Sutermeister (1999) dalam Hendri (2009) menyebutkan bahwa Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain: motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik. Pendapat lain yang diungkapkan Timple dalam Mangkunegara (2006) faktor kinerja terdiri dari dua faktor yaitu 1) Faktor Internal yang terkait dengan sifat-sifat seseorang misalnya kinerja baik disebabkan mempunyai kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras; 2) Faktor Eksternal yang terkait dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian mengenai analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia aparatur dalam meningkatkan kinerja Pegawai di kantor BAPPEDA Kabupaten Sumba Timur dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan (x_1) pada kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumba Timur secara parsial berdasarkan indikator gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif, gaya BP Prestasi, dan gaya pengasuh termasuk dalam kategori sangat sedang, artinya bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi pada Indikator gaya suportif masih terdapat total skor indikator yang rendah, artinya karena masih kurangnya kemampuan pengawasan, tingkat kepercayaan diri dan prioritas kepentingan dari atasan kepada bawahan, sehingga pekerjaan yang seharusnya diselesaikan tepat waktu menjadi tertunda.

   Pengetahuan dan Ketrampilan seseorang akan terlihat nyata dalam tindakan dan prilaku orang tersebut ketika melakukan suatu pekerjaan yang dipercayakan oleh atasan padanya, hal seperti ini pula akan membentuk pribadi seorang pegawai negeri sipil yang ditempatkan di Bappeda melalui sikap yang memiliki, belajar untuk bertanggung jawab dan mempertinggi rasa percaya diri dalam melakukan pekerjaan dan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

hasilnya akan meningkatkan prestasi yang baik secara individu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

2. Kualitas sumber daya manusia aparatur (Y) pada kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumba Timur secara parsial berdasarkan indikator kompetensi yang terdiri pengetahuan, keahlian, sikap dan Karakteristik yang terdiri dari kedipsilinan, kesanggupan, ketaatan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi pada indikator kompetensi, faktor pengetahuan dan faktor kesanggupan termasuk dalam kategori rendah artinya bahwa tidak adanya pengembangan pengetahuan tentang tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai Bappeda, sehingga pegawai hanya bekerja berdasarkan pengalaman dan keahliannya dalam tahapan penyusunan dokumen dan bukan bekerja karena referensi hasil pelatihan atau ilmu perencanaan yang dijumpai dari daerah lain. Artinya disini diharapkan kepada pimpinan supaya sumber daya manusia aparatur yang dalam hal ini adalah pegawai negeri supaya dapat diberikan pelayanan dan kinerja yang betanggung jawab serta mencerminkan tata pemerintahan yang baik dalam organisasi, dalam hal ini pegawai tidak hanya menunggu langkah apa yang harus dikerjakan, tetapi untuk memperbaiki kinerja sudah semestinya para pegawai di kantor Bappeda Kabupaten Sumba Timur mengambil peluang tersendiri untuk menciptakan sebuah terobosan-terobosan yang kreatif dan inovatif agar dapat memperbaiki kualitasnya atau kinerjanya dalam mewujudkan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

kinerja pemerintahan yang sesuai dengan tuntutan yang akan dihadapi di era globalisasi.

3. Gaya kepemimpinan (X_1) dan Kualitas sumber daya manusia aparatur (X_2) pada kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumba Timur secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Akan tetapi berdasarkan pengaruh dari kedua variabel yang terdiri dari Gaya kepemimpinan dan Kualitas sumber daya manusia aparatur, maka yang paling dominan berpengaruh adalah indikator kualitas sumber daya manusia aparatur lebih dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, dibanding dengan gaya kepemimpinan.

   Artinya bahwa seorang pemimpin dengan gaya pengasuh yang dimiliki harus bisa memotivasi dirinya sendiri dan bawahannya agar mau bekerja sama satu sama lainnya serta menunjukkan kinerja yang baik untuk mencapai tujuan dan sasaran yang di inginkan. Pemimpin yang mampu berkomunikasi dan mampu berhubungan secara manusiawi dengan baik kepada bawahannya akan lebih mudah mempengaruhi dan menggerakkannya sesuai dengan keinginan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Sehingga peranan yang dimainkan disadari atau tidak akan membawa dampak bagi organisasi yang didalamnya terdapat sumber daya manusia yang dipimpin. Tanpa kepemimpinan yang baik, sulit bagi seorang manajer atau pemimpin untuk menjalankan fungsi manajemen dengan semestinya. Perencanaan yang baik, organisasi yang memadai,

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

anggaran yang besar, sarana dan prasarana yang lengkap belum menjamin akan diperoleh hasil kegiatan (output) yang diinginkan.

Menurut Kusnadi (2003;64) menyatakan bahwa kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau target tertentu. Hariandja (2002;195) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi tersebut untuk meningkatkannya kinerjanya.

B. Saran

1. Melihat faktor gaya kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, maka pimpinan organisasi perlu secara terus menerus memantapkan kualitas gaya kepemimpinan agar dapat mengelola pegawai dalam meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

   Dari aspek keterampilan para pegawai dapat diikut-sertakan dalam kegiatan-kegiatan pelatihan/kursus yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi Bidang/unit kerja sehingga pegawai dapat terbiasa untuk memahami tugas pokok dan fungsinya dalam melaksanakan tugas yang diberikan agar dapat berjalan sesuai tuntutan masyarakat, hal ini untuk dapat motivasi pegawai dalam bekerja.

2. Searah adanya pengaruh faktor kualitas sumber daya manusia aparatur secara parsial terhadap kinerja pegawai, Sumber daya manusia

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

merupakan elemen yang sangat penting dalam mendukung kinerja perencanaan di Bappeda. Kegagalan mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan dan sasaran bappeda sebagai instansi yang menyusun dokumen perencanaan pembangunan di Kabupaten Sumba Timur. Kondisi umum saat ini menunjukkan bahwa Bappeda masih lemah dalam beberapa hal, antara lain adalah masalah peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur yang belum memadai.

3. Sejalan dengan adanya pengaruh gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia aparatur secara simultan terhadap kinerja pegawai berimplikasi bahwa pimpinan organisasi harus memantapkan gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia aparatur agar pegawai termotivasi mengemban tugas dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Komunikasi dapat berperan sebagai proses dalam melakukan pengawasan terhadap perilaku anggota organisasi dalam berbagai cara. Ada beberapa level hirarki dan peraturan yang harus diikuti oleh setiap pegawai negeri sipil dalam organisasi birokrasi, yaitu pegawai harus mematuhi peraturan organisasi, menunjukan performa kerja yang efisien dan mengkomunikasi masalah yang dihadapi kepada atasannya. Oleh karena itu, komunikasi membantu dalam mengontrol fungsi manajemen.

Kinerja pegawai kantor BAPPEDA Kabupaten Sumba Timur pada umumnya sudah baik. Untuk itu pemerintah juga harus perlu memperhatikan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

lagi hal-hal yang mendorong terciptanya kinerja yang lebih baik. Seperti mendisposisikan pekerjaan atau surat harus sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dalam jabatan ataupun unit kerja/bidangnya, secara tidak langsung apa yang dikerjakan merupakan pembelajaran bagi perkembangan pengetahuan dan pengalaman pegawai pada unit kerja/bidang. Memberikan pengarahan kepada pegawai jika atasan sedang tidak berada ditempat, maka sebaiknya pegawai berinisiatif untuk mengerjakan pekerjaan dan mengerjakan apa yang dapat dikerjakan tanpa harus menunggu instruksi dari atasan. Suatu organisasi harus beroptimis agar tetap mempertahankan kinerja para pegawai bahkan meningkatkan kinerja yang dihasilkan para pegawai guna menciptakan kinerja organisasi yang baik dan terciptanya *good governance*.

Sehubungan dengan temuan studi ini bahwa pengaruh faktor Kualitas sumber daya manusia aparatur lebih dominan dibanding faktor gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, maka pimpinan organisasi kedepan harus selalu memberikan perioritas peduli pada perbaikan kualitas sumber daya manusia aparatur sesuai dengan tuntutan tugas pokok dan fungsi pada bidang masing-masing sebagai perencanan pembangunan daerah, di ikuti oleh pemantapan gaya kepemimpinan serta faktor-faktor lain yang relevan dalam upaya lebih memotivasi pegawai dalam upaya meningkatkan kreatif dan Inovatif kenerjanya pegawai dilingkungan Bappeda Kabupaten Sumba Timur.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

DAFTAR PUSTAKA

Adaministrasi Negara, Lembaga, (1992), Performance Improvement Planning, Suatu pendekatan Perencanaan Pendekatan Kinerja (Prestasi Kerja), Jakarta.

Andari, dkk. (2006). Lembaga Ombusman Daerah Yogjakarta dan Pemerintahan Yang Baik, PUSHAM UII, Yogyakarta.

Amsakar, Achmad. 2001. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Dan Produktivitas Kerja Pegawai Pada Pemerintah Kota Batam. Tesis Program Pascasarjana Manajemen Universitas Airlangga.

Arikunto, S. (1993). Dasar-dasar evaluasi pendidikan. (Edisi revisi). Jakarta: Bumi Aksara.

Arikunto, Suharsimi, & Lia Yuliana, 2008, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media & FIP UNY.

Azwar, S. (2007). *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*, adisi 2, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Artikel : Avin Fadilla Helmi (1996). Disiplin Kerja. http://avin.staff.ugm.ac.id/ data/jurnal/disiplinkerja_avin.pdf

Artikel : Widyatmini, Luqman Hakim (2002). Hubungan kepemimpinan, kompensasi dan Kompetensi, terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok http://ejournal.gunadarma.ac.id/index.php/ekbis/article/view File/308/247.

Artikel : Krishna. (2008). Kepemimpinan Partisipatif. http://krishna-mumblog-krishna.blogspot.com/2008/09/kepemimpinan-partisipatif.html

Artikel : Berlian. (2011). Kinerja. http://teori-mgt-ian.blogspot.com/2011/01/ pengertian-kinerja_20.html

Artikel : Drs. Eldison., M.Pd. I Widyaiswara Madya Bdk Padang. "Gaya Pemimpin Tingkatkan Semangat dan Gairah Kerja Karyawan. Senin, 5 September2011.http://sumbar.kemenag.go.id/index.php?a=berita&id=44 478

Artikel : Ana Jauharul, (2011). Peningkatan Kualitas Sumber Daya Aparatur (Pegawai Negeri) Untuk Mewujudkan Tata Pemerintahan Yang Baik (Good Governance). http://chicha14.blogspot.com/2011/04/ peningkatan-kualitas-sumberdaya.html. Minggu 17 April 2011.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Artikel : Mustaqfirin, ZA. (2013). Syarat menjadi Pemimpin yang Baik dan Bijaksana. http://mtsfalahulhuda.blogspot.com/2013/05/syarat-menjadi-pemimpin-yang-baik-dan.html

Artikel : Anggit807, (2013). Faktor - faktor yang mempengaruhi kepemimpinan. http://anggit807.blogspot.com/2013/06/faktor-faktor-yang-mempengaruhi_15.html. Sabtu, 15 Juni 2013

Artikel : indraachmad, (2012). Kinerja Organisasi. http://indraachmadi.blogspot.com/2012/04/kinerja-organisasi.html. Senin 23 Apri 2012

Artikel : Ndraha, Taliziduhu. (1997). Budaya Pemerintahan dan Dampaknya Terhadap Pelayanan Masyarakat. Jakarta. Jurnal Ilmu Pemerintahan Edisi Ketiga

Bass, B.M. 1990. *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership.* New York: Free Press.

Bass, B.M. 1997. Does Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *Journal American Psychologist*, 52: 130-139

Bernadine R. Wirjana, M.S.W dan Prof. Dr. Susilo Supardo, 2005, *Kepemimpinan, Dasar-Dasar dan Pengembangannya.* CV. Andi offset. Yogyakarta.

Bernadine R. Wirjana, M.S.W dan Prof. Dr. Susilo Supardo, 2006, *Kepemimpinan, Dasar-Dasar dan Pengembangannya.* CV. Andi offset. Yogyakarta.

Cahyono, Bambang Tri. 1996. Manajemen Sumber Daya Manusia. Badan Penerbit IPWI. Jakarta.

Dadang Solihin,(2012) *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah,* P.T. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Davis, Keith dan Newstrom, John W. 1996. Perilaku Dalam Organisasi (Terjemahan). Edisi Ketujuh. Erlangga. Jakarta.

Dessler, Gary. (1983). Manajemen Personalia, (Edisi Bahasa Indonesia. jilid 1). PT.Prehallindo. Jakarta.

Dessler, Gary.(1997). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi kesepuluh jilid 1). PT.Indeks. Jakarta.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Diadaptasi dari Tb Sjafri Mangkuprawira dan Aida Vitayala Hubeis, 2007, Manajemen Mutu SDM,PT Ghalia Indonesia.

Endrizal. 2010. Pengaruh Perencanaan dan Pengorganisasian terhadap Implementasi Program dan Kegiatan di Lingkungan Mahkamah Konstitusi. Tesis. Jakarta: FISIP UI.

EoH, Jeny. (2005). Kepemimpinan Dalam Organisasi. Makalah Disajikan Pelatihan SE-PIM III.

EoH, Jeny. (2007). Kepemimpinan Dalam Era Perubahan.Transisi Ga Otoriter Menuju Gaya Partisipatif" Jurnal dan Usahawan.

Fandy Tjiptono, dan Anastasia Diana, 2003, *TQM (total quality management)*. Andi offset. Yogyakarta.

Flippo, Edwin B. (1980), Personal Manajement, Singapura : Mc. Grow Hill Inc.

Flippo. (1998). Manajemen Personal : Edisi ke enam, Jilid I, Erlangga. Jakarta.

Fiedler, Fred E. (1967). *Theory of Leadership Effectiveness.* New York: McGraw-Hill Book, Company.

Gary A. Yukl. 1998 Kepemimpinan Dalam Organisasi. PT.Prenhalindo. Jakarta.

Ghozali, Imam. (2005), Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang: Universitas Diponegoro.

Gomes, Fautino Cardoso. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Andi Offset. Yogjakarta.

Hadari Nawawi (1997), Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi, Yogyakarta : Gajah Mada University Press

Handoko, T Hani, (1995), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Handoko, T Hani, 2008, Manajemen Edisi 2, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Handoko, T Hani, 2008, *Manjemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Hasibuan Melayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bumi Aksara : Jakarta.

Hasibuan Melayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara

Hensley FA, Martin DE, Gravlee GP (2003): Monitoring the cardiac surgical patient. In: *A practical approach to cardiac anesthesia,* 3rd ed.

Hariandja, Efendi (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai.* Gramedia pustaka utama : Jakarta.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Ilyas, Y. (2005). *Kinerja : Teori, Penilaian Dan Penelitian.* Depok : FKM-UI.

Imam Ghozali. (2005). Structural equation modeling: Teori, konsep, dan aplikasi dengan program Lisrel. Semarang: Badan penerbit Universitas Dipenogoro.

Inu Kencana, (1994). Sistem Pemerintahan Indonesia, Rineka Cipta. Jakarta.

Inu Kencana, (1998). Ilmu Administrasi Publik, Rineka Cipta. Jakarta.

Kartono, Kartini. (1983). *Psikologi Sosial Untuk Manajemen Perusahaan dan Industri.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Kartono.(2006). Pemimpin dan Kepemimpinan. PT.Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Kusnadi, 2003, Teori dan Manajemen Konflik, Malang : Taroda

Kusnad i.2005. Konflik Sosial, Kemiskinan dan Perebutan Sumber Daya Alam . Yogyakarta: LKiS.

Likert, R. (1967), *New Patterns of Management,* Mc Graw-Hill Book Company, New York.

Likert, (1986). Organisasi Manusia: Nilai dan Manajemen, Edisi Baru, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Maksum (2006), Hubungan Antara Service Quality Dengan Kepuasan Konsumen Di Restoran X, CEFARS : *Agribisnis dan Pengembangan Wilayah.* Vol. 3 No. 2 Juni 2012

Martoyo Susilo. (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi ke-5. PT.BPFE.Yogyakarta.

Multivariate Dengan Program SPSS. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

Mangkuprawira, Sjafri (2007), Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Ghalia Indonesia, Jakarta Selatan.

Mangkunegara, Anwar Prabu, (2000), Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, PT Refika Aditama, Bandung.

Mangkunegara, Anwar Prabu, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Nawawi, Zaidan. 2013. *Manajemen Pemerintahan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Ndraha, Taliziduhu, 1988. Metodologi Pemerintahan Indonesia, Jakarta : Bina Aksara.

Ndraha, Taliziduhu,2003. Kybernology, Jilid I – II, PT Aneka Cipta, Jakarta.

Ndraha, Taliziduhu, 2004. Kybernology, Ilmu Pemerintahan Baru III.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta. Prawirosentoro, S. 1999. Kebijakan Kinerja Karyawan. Yogyakarta: BPFE.

Nursalam (2009). *Konsep dan Penerapan Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan. Pedoman Skripsi, Tesis dan Instrumen Penelitian Keperawatan.* Jakarta: Salemba Medika.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025.

Peraturan Daerah nomor 5 Tahun 2008 tentang Pembentukan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumba Timur.

Prawirosentono, Suyadi. (1992). *Ilmu Manajemen Umum.* Jakarta: Bumi Aksara.

Rivai, Veithzal dkk. 2012. Fungsi Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Jakarta: Rajawali Press.Robbins, Stephen P. 2003. Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Penerbit Indeks.

Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri. 2005. *Performance Appraisal.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Sondang P. Siagian, Martoyo (2000). Manajemen Sumber Daya Manusia. PT.Bumi Aksara. Jakarta.

Sondang P. Siagian, 2002, *Kiat Meningkatkan produktivitas kerja*. PT. Bumi aksara.Jakarta.

Sugiyono. (2004). Metode penelitian bisnis. Bandung: CV Alfabeta.

Simamora, Henry, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE - YKPN.

Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendi, (1989), Metode Penelitian Survei, LP3ES, Jakarta.

Singarimbun, Masri. (1996). Penduduk dan Perubahan. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Sudarmayanti, (2001). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung. CV. Mandar Maju.

Sedarmayanti, 2004, *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik)*. CV. Mandar Maju.Bandung.

Suhardan, Dadang, dkk (2009). Manajemen Pendidikan. Alfabeta: Bandung.

Suyanto. 2009. *Mengenal Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan di Rumah Sakit*. Jogjakarta : Mitra Cendikia Press.

Soeradidjaja, Marzoeki. 2002. *Kinerja Organisasi Sektor Publik.* Tesis Universitas Diponegoro Semarang.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tambunan Emil. (1991). Kunci Menuju Sukses Dalam Manajemen dan kepemimpinan : Indonesia Publishing House. Bandung.

Tambunan, Tulus TH, (1996). Perekonomian Indonesia, Cetakan Pertama Ghalia Indonesia, Jakarta.

Temple. A. Dale (1987). Kinerja Seni Ilmu dan Segi Manajemen Bisnis. Jakarta: PT.Elek Media Komputindo.

Timpe A. Dale. (2000). *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Produktivitas.* Jakarta : P.T. Gramedia.

Tjokroamidjojo, Bintaro, Mustopadidjaya.(1980). Teori Strategi Pembangunan Nasional, Jakarta. PT.Gunung Agung.

Thoha, M. 1988. Perilaku Organisasi. Konsep Dasar dan Aplikasinya. Rajawali, Jakarta.

Thoha, Miftah. 2008. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Yogyakarta: PT. Kencana.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1074 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Whitmore B (2006), *Knowledge Management in an Accounting Organization*, Journal of knowledge Management Practices Vol 7 no. 4 December 2006.

Wursanto. 2005. Dasar – Dasar Ilmu Organisasi. Yogyakarta : Andi Offset.

Zhang, X.Q. (2005) "*Paving the Way for Public Private Partnerships in Infrastructure Developement*" Journal of Construction Engineering and Management, 131 (1), 71-80.

Zhang, X.Q. (2006) "*Public Clients Best Value Perspectives of Public Private Partnerships in Infrastructure Developement*" Journal of Construction Engineering and Management, 132 (2), 107-114.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 1 : Petunjuk Pengisian Kuesioner

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI (Studi Kasus : di Kantor Badan Pembangunan Perencanaan Daerah Kabupaten Sumba Timur)

A. Petunjuk Pengisian

1. Memberikan tanda (√) pada alternatif pilihan jawaban dari pernyataan yang ada sesuai dengan pendapat Saya, berdasarkan keterangan sebagai berikut :

   SS = Sangat Setuju bernilai 5

   S = Setuju bernilai 4

   KS= Kurang Setuju bernilai 3

   TS =Tidak Setuju bernilai 2

   STS = Sangat Tidak Setuju bernilai 1

2. Jawaban Bapak/Ibu tidak berpengaruh pada terhadap pekerjaan Bapak/Ibu, untuk itu dimohon untuk memberikan jawaban yang objektif sesuai dengan kenyataan dilapangan.
3. Hasil survei digunakan untuk bahan penyusunan tesis sebagai salah satu syarat dalam penyelesaian program magister (S2)

B. Identitas responden

Jenis Kelamin : .....

Umur : .....

Masa Kerja : .....

Pendidikan : .....

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 2 : Kuesioner

1. ASPEK GAYA KEPEMIMPINAN (X1)

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
a.	**Gaya Direktif**					
1	Menyukai prosedur secara resmi					
2	Mengharapkan anak buah mematuhi peraturan					
3	Keputusan besar di tangan atasan					
b.	**Gaya Suportif**					
1	Tingkat kepercayaan diri					
2	Kemampuan pengawasan					
3	Prioritas kepentingan					
c.	**Gaya Partisipasi**					
1	Berkonsultasi dengan anak buah					
2	Memperlakukan anak buah secara sama					
3	Bergaul secara informal					
d.	**Gaya Berorientasi pada Prestasi**					
1	Memprioritaskan tugas					
2	Pekerjaan selesai tepat waktu					
3	Memperbarui pengetahuan					
e.	**Gaya Pengasuh**					
1	Membantu anak buah					
2	Memperhatikan secara pribadi					
3	Memuji dan menghargai					

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

2. ASPEK KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR

A. KOMPETENSI

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
a.	**Pengetahuan**					
1	Saya ditempatkan pada bidang yang sesuai dengan tingkat pendidikan yang dimiliki.					
2	Saya mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau seminar yang berhubungan dengan pekerjaan saya.					
3	Saya ditempatkan pada bidang pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikan.					
4	Latar belakang pendidikan yang berbeda dengan bidang pekerjaan tidak menjadi hambatan menyelesaikan tugas yang diberikan.					
5	Saya memiliki pengalaman kerja dan ketrampilan khusus pada bidang pekerjaan saat ini.					
6	Saya selalu mencari informasi terhadap hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan.					
b.	**Keahlian**					
1	Saya bisa mengarahkan rekan-rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan.					
2	Saya selalu mengungkapkan pendapat pada saat rapat untuk pelaksanaan kegiatan dikantor.					
3	Saya mendiskusikan hal-hal yang penting mengenai pekerjaan dengan rekan kerja.					
4	Saya memiliki kemampuan menganalisa dengan baik.					
5	Saya menguasai beberapa program komputer yang membantu pekerjaan.					
c.	**Sikap**					
1	Saya berani berterus terang kepada atasan jika melakukan kesalahan kerja.					
2	Saya membuat laporan kegiatan sesuai dengan kondisi dilapangan.					
3	Saya menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu bantuan orang lain.					
4	Saya bersedia ditugaskan menggantikan atasan untuk mengikuti pertemuan-pertemuan.					
5	Saya bersedia mengikuti pelatihan lanjutan yang sebelumnya telah diikuti.					

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

B. KARAKTERISTIK

a.	**Kedisiplinan**					
1	Peraturan disiplin PNS cukup baik untuk menegaskan posisi PNS sebagai Abdi Negara dan Abdi Masyarakat.					
2	Peraturan-peraturan terkait pembinaan PNS saat ini sudah cukup mengakomodir kepentingan pegawai.					
3	Peranan memiliki terhadap organisasi bagi para pegawai sangat penting untuk menumbuh kembangkan disiplin kerja.					
4	Peraturan didiplin PNS dibuat untuk membantu pegawai dan organisasi dalam meningkatkan kinerja.					
5	Saudara merasa bahwa pelaksanaan peraturan disiplin yang diterapkan kurang memihak pada bawahan.					
6	Saudara merasa bahwa peraturan-peraturan sanksi disiplin yang ada hanya berlaku untuk bawahan.					
7	Pembinaan disiplin pegawai sebaiknya juga meliputi disiplin dalam penyelesaian tugas tepat waktu dan disiplin penggunaan anggaran.					
8	Kewajiban apel pagi dan apel siang tidak dapat dijadikan ukuran disiplin pegawai.					
9	Pemberian sanksi disiplin harus ditujukan sebagai metode pembinaan pegawai agar lebih baik lagi dalam berperilaku dan bekerja.					
10	Pemberian sanksi disiplin pegawai hanya diberlakukan untuk pegawai rendahan (bawahan).					
b.	**Kesanggupan**					
1	Saya sanggup mengerjakan tugas kedinasan yang diberikan sesuai dengan jadwal yang ditentukan.					
2	Saya sanggup melakukan perjalanan dinas yang ditugaskan.					
3	Saya sanggup kerja diluar jam kerja jika dibutuhkan.					
4	Saya akan menyelesaikan tugas kantor sebelum mengerjakan urusan pribadi.					
5	Saya bersedia melepas jabatan yang dimiliki jika tidak dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.					

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

c.	**Ketaatan**					
1	Saya menjaga rahasia jabatan yang ditempati.					
2	Saya melaksanakan semua aturan jabatan yang ditetapkan.					
3	Saya selalu hadir tepat waktu sesuai jam kerja.					
4	Saya tidak akan meninggalkan pekerjaan sebelum jam kerja berakhir.					
5	Saya mengerjakan tugas yang diperintahkan atasan yang sesuai dengan bidang keahlian saya .					
6	Saya bersedia ditempatkan pada posisi yang menurut saya tidak sesuai dengan keahlian saya.					

3. ASPEK KINERJA PEGAWAI

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
a.	**Kualitas Kerja**					
1	Saya menanggung resiko dari kesalahan kerja yang saya perbuat.					
2	Saya selalu membantu rekan kerja satu bidang untuk menyelesakan tugas ketika dibutuhkan					
3	Saya selalu memeriksa kembali pekerjaan yang telah diselesaikan.					
4	Saya mengerjakan tugas sesuai petunjuk teknis yang diberikan.					
5	Saya selalu menanyakan pada atasan tugas apa yang harus diselesaikan.					
6	Saya mengetahui cara yang lebih baik menyelesaikan masalah dibanding rekan kerja yang lain.					
7	Saya bisa menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibanding rekan kerja lain.					

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

b.	**Kuantitas Kerja**					
1	Saya menyerahkan laporan pekerjaan sesuai jadwal yang ditentukan.					
2	Saya mengerjakan tugas sesuai dengan perintah atasan.					
3	Hasil kerja saya sesuai dengan waktu dan sesuai dengan bidang yang saya kuasai.					
4	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai jangka waktu kerja antara satu program dengan program yang lain.					
5	Pekerjaan saya mencapai target yang optimal dalam menjalankan program kegiatan yang ditetapkan.					
c.	**Kreativitas**					
1	Apakah bapak/Ibu menggunakan ketrampilan, keahlian dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas setiap hari kerja?					
2	Apakah bapak/Ibu memiliki kemampuan dalam mengembangkan ide-ide baru untuk menyelesaikan pekerjaan dalam kantor?					
3	Apakah bapak/Ibu memiliki kemampuan dalam mengikuti petunjuk dan kebijakan organisasi?					

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 3 : Variabel Gaya Kepemimpinan, Kualitas SDM Aparatur dengan Kinerja Pegawai

RESPONDEN	GAYA KEPEMIMPINAN X1																			
	GAYA DIREKTIF (GD)			TOTAL	GAYA SUPPORT (GS)			TOTAL	GAYA PARTISIPASI (GP)			TOTAL	GAYA ORIENTASI (GO)			TOTAL	GAYA PENGASUH (GP)			TOTAL
	GD 1	GD 2	GD 3		GS 1	GS 2	GS 3		GP 1	GP 2	GP 3		GO 1	GO 2	GO 3		PS 1	PS 2	PS 3	
1	3	2	4	9	2	1	5	8	2	2	2	6	2	2	5	9	1	2	3	6
2	1	3	3	7	2	1	5	8	1	2	3	6	1	2	4	7	2	3	2	7
3	2	1	4	7	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	5	11	3	2	2	7
4	3	2	4	9	2	1	4	7	4	2	3	9	2	4	4	10	2	3	3	8
5	1	3	3	7	3	2	3	8	3	2	4	9	3	2	4	9	4	3	3	10
6	2	2	2	6	1	1	1	3	3	4	4	11	3	4	4	11	2	1	4	7
7	2	3	3	8	2	1	1	4	3	4	3	10	3	4	4	11	2	3	3	8
8	1	2	5	8	2	3	3	8	4	3	2	9	4	3	4	11	2	3	3	8
9	1	4	4	9	2	4	4	10	3	4	4	11	3	4	4	11	4	3	4	11
10	3	4	3	10	3	2	2	7	4	3	5	12	4	3	5	12	2	1	1	4
11	2	4	4	10	3	2	2	7	3	2	5	10	3	2	4	9	2	3	3	8
12	3	2	2	7	2	3	3	8	1	1	4	6	1	1	3	5	4	3	5	12
13	3	2	2	7	1	3	3	7	2	3	4	9	2	3	4	9	3	4	4	11
14	3	4	4	11	2	1	3	6	3	2	2	7	3	2	3	8	4	3	3	10
15	5	4	4	13	2	3	3	8	3	4	1	8	3	4	4	11	3	4	4	11
16	3	2	1	6	4	2	5	11	3	2	1	6	3	2	2	7	3	2	2	7
17	4	3	3	10	2	1	4	7	1	3	3	7	1	3	3	7	1	3	3	7
18	3	2	2	7	1	2	3	6	4	2	4	10	4	2	2	8	2	1	1	4
19	4	3	3	10	3	2	2	7	3	3	3	9	3	3	2	8	2	2	3	7
20	4	2	4	10	3	2	4	9	1	2	4	7	1	2	2	5	3	4	4	11
21	5	3	3	11	2	3	3	8	2	2	4	8	2	3	3	8	3	4	4	11
22	4	3	3	10	2	1	1	4	4	3	2	9	4	3	2	9	2	2	2	6
23	3	4	4	11	1	2	2	5	3	1	1	5	3	1	3	7	3	3	4	10
24	3	4	4	11	1	2	2	5	2	1	3	6	2	1	1	4	2	2	3	7
25	2	3	3	8	1	2	2	5	3	1	3	7	3	1	1	5	3	4	4	11
26	1	2	2	5	1	2	2	5	4	5	3	12	4	5	5	14	2	1	3	6
27	3	1	1	5	1	2	2	5	3	2	1	6	3	2	2	7	2	3	3	8
28	2	1	1	4	1	2	2	5	3	2	3	8	3	2	2	7	2	3	3	8
29	2	3	3	8	1	3	3	7	4	2	5	11	4	2	2	8	4	3	3	10
30	5	3	3	11	2	2	2	6	2	1	4	7	2	1	1	4	4	4	4	12

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

RESPONDEN	GAYA DIREKTIF (GD)			TOTAL	GAYA SUPPORT (GS)			TOTAL	GAYA PARTISIPASI (GP)			TOTAL	GAYA ORIENTASI (GO)			TOTAL	GAYA PENGASUH (GP)			TOTAL
	GD 1	GD 2	GD 3		GS 1	GS 2	GS 3		GP 1	GP 2	GP 3		GO 1	GO 2	GO 3		PS 1	PS 2	PS 3	
31	4	3	3	10	4	3	3	10	3	2	2	7	3	2	2	7	3	2	3	8
32	2	3	3	8	2	1	1	4	3	4	2	9	3	4	4	11	3	4	4	11
33	2	2	2	6	2	2	2	6	3	1	3	7	3	1	1	5	3	4	5	12
34	3	4	4	11	3	3	3	9	4	3	2	9	4	3	3	10	4	3	3	10
35	5	4	4	13	3	2	2	7	4	3	3	10	4	3	3	10	2	1	2	5
36	3	4	5	12	1	3	4	8	2	3	4	9	2	3	3	8	3	4	2	9
37	2	3	3	8	2	3	3	8	2	3	1	6	2	3	3	8	3	3	3	9
38	3	4	4	11	4	1	1	6	2	2	3	7	2	3	2	7	4	3	2	9
39	3	2	2	7	3	3	3	9	2	3	1	6	2	3	3	8	3	3	3	9
40	2	3	3	8	4	2	2	8	2	3	2	7	2	3	3	8	3	4	4	11
41	2	1	1	4	3	4	4	11	2	3	3	8	2	3	3	8	3	4	4	11

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR (X2)																		
KOMPETENSI																		
PENGETAHUAN						TOTAL	KEAHLIAN					TOTAL	SIKAP					TOTAL
PG 1	PG 2	PG 3	PG 4	PG 5	PG 6		AHLI 1	AHLI 2	AHLI 3	AHLI 4	AHLI 5		SK 1	SK 2	SK 3	SK 4	SK 5	
4	5	2	3	4	5	23	5	4	5	3	3	20	5	5	3	5	5	23
5	5	3	4	4	5	26	4	3	4	3	3	17	4	4	3	4	4	19
4	4	4	3	4	5	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
4	5	5	2	5	4	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
2	4	2	5	5	4	22	5	4	5	5	5	24	5	4	2	4	4	19
4	4	4	3	5	4	24	5	4	4	4	4	21	5	4	3	4	4	20
4	4	3	3	4	5	23	4	4	3	4	3	18	3	4	4	4	4	19
5	4	4	4	3	4	24	4	4	4	3	3	18	4	5	5	3	4	21
3	4	4	2	4	5	22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
5	5	5	4	5	4	28	4	4	5	4	5	22	4	4	4	5	5	22
2	4	2	3	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19
2	4	2	4	5	5	22	4	5	5	4	4	22	5	5	5	5	3	23
2	4	2	3	4	5	20	3	4	2	5	4	18	1	4	2	1	4	12
3	4	3	4	4	3	21	5	4	4	4	4	21	5	5	5	4	5	24
4	4	5	4	4	3	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
4	4	4	5	4	5	26	4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	4	20
2	3	2	2	2	3	14	2	2	4	3	4	15	4	4	3	3	4	18
4	4	4	5	4	3	24	4	4	4	4	4	20	5	5	4	4	4	22
5	5	5	3	4	5	27	3	3	3	3	3	15	2	4	3	3	4	16
2	4	2	4	2	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
3	3	4	4	3	4	21	4	4	3	3	3	17	3	3	3	3	4	16
4	5	5	3	4	4	25	4	4	5	4	4	21	5	5	3	4	5	22
3	4	3	4	3	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21
5	4	4	3	3	4	23	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	3	19
4	3	3	4	4	4	22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	19
4	3	3	4	4	3	21	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	5	21
1	1	1	1	1	3	8	3	1	4	4	4	16	4	4	4	2	2	16
4	3	3	5	4	5	24	4	4	5	4	4	21	5	4	4	5	5	23
4	4	3	3	4	4	22	4	3	3	3	4	17	4	4	3	3	3	17
4	4	5	5	4	3	25	4	3	4	4	5	20	5	5	2	5	5	22

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR (X2)																	
KOMPETENSI																	
PENGETAHUAN						TOTAL	KEAHLIAN					TOTAL	SIKAP					TOTAL
PG 1	PG 2	PG 3	PG 4	PG 5	PG 6		AHLI 1	AHLI 2	AHLI 3	AHLI 4	AHLI 5		SK 1	SK 2	SK 3	SK 4	SK 5	
3	4	3	4	3	4	21	1	3	5	2	4	15	5	3	2	2	5	17
4	4	3	4	3	4	22	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19
3	4	3	4	4	4	22	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19
5	4	4	3	4	4	24	2	4	4	3	4	17	4	4	2	3	4	17
3	5	4	3	5	5	25	4	5	5	4	5	23	4	5	5	5	5	24
3	3	4	4	3	3	20	4	3	3	3	2	15	3	3	3	3	3	15
4	5	5	5	4	4	27	5	4	5	5	5	24	5	5	4	1	3	18
4	5	4	5	4	3	25	4	5	5	4	5	23	5	5	5	5	3	23
3	4	3	2	2	3	17	4	3	4	4	3	18	4	5	4	4	4	21
3	3	4	4	5	5	24	4	4	4	4	4	20	4	5	2	4	3	18
4	4	3	4	3	3	21	3	3	3	3	3	15	3	3	2	2	3	13

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR (X2)																							
KARAKTERISTIK																							
KEDISIPLINAN (KD)										TOTAL	KESANGGUPAN (KS)					TOTAL	KETAATAN						TOTAL
KD 1	KD 2	KD 3	KD 4	KD 5	KD 6	KD 7	KD 8	KD 9	KD 10		KS 1	KS 2	KS 3	KS 4	KS 5		KT 1	KT 2	KT 3	KT 4	KT 5	KT 6	
4	3	5	2	3	2	5	5	5	1	35	5	5	4	5	4	23	5	4	5	3	2	5	21
4	3	4	3	3	2	4	2	4	2	31	4	4	4	3	4	19	4	4	2	4	3	2	15
4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	36	4	4	3	3	3	17	4	4	4	4	4	3	19
2	2	5	4	3	4	5	5	5	4	39	5	4	3	4	5	21	5	5	3	5	5	3	21
4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	44	4	4	3	4	4	19	5	5	4	4	5	3	22
5	4	3	5	3	3	4	5	4	2	38	4	4	3	3	4	18	4	4	4	3	4	4	20
4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	34	4	4	3	2	4	17	4	4	3	4	4	4	19
5	4	3	3	3	1	4	2	4	1	30	3	3	3	4	2	15	4	4	3	3	4	3	18
4	4	5	5	3	3	4	3	4	2	37	4	4	3	4	4	19	4	4	3	3	4	3	18
5	5	5	5	4	3	5	4	5	1	42	4	5	5	4	4	22	4	5	4	4	5	4	22
5	4	4	4	3	3	4	4	4	2	37	4	4	3	2	4	17	4	4	2	3	4	3	17
5	5	5	5	3	3	5	4	5	3	43	5	5	5	4	5	24	5	5	4	3	4	4	22
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	2	4	1	3	4	14	4	3	1	3	5	1	14
4	4	5	5	3	3	5	2	4	1	36	4	5	5	4	3	21	5	5	4	4	4	3	21
4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	36	4	4	4	2	4	18	4	4	4	4	3	4	19
4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	40	4	4	4	3	3	18	4	4	2	3	4	4	18
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39	4	4	4	2	3	17	4	4	3	3	3	3	17
5	5	5	5	3	3	5	3	5	1	40	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	3	1	4	1	5	1	35	3	4	4	3	3	17	5	5	4	4	5	4	23
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	38	4	4	4	3	4	19	4	3	3	2	4	4	18
3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	36	2	3	3	4	3	15	3	2	4	3	4	4	17
5	4	4	4	4	4	5	3	4	1	38	1	2	4	4	4	15	4	4	3	2	4	3	18
5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	37	2	3	4	4	4	17	4	3	4	4	4	3	18
5	4	4	4	4	3	5	4	4	1	38	4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	3	4	18
5	4	5	5	4	4	5	4	5	3	44	2	4	4	4	3	17	5	3	3	2	4	4	19
5	4	5	4	4	5	5	2	4	4	42	4	4	2	3	4	17	4	4	4	3	3	3	18
3	3	4	4	4	4	4	4	5	2	37	4	3	2	3	2	14	4	4	4	3	4	1	17
4	4	5	5	4	5	4	5	3	3	42	3	4	4	4	3	18	5	5	4	4	5	5	24
3	3	3	5	5	4	4	4	5	5	41	3	3	4	4	3	17	3	3	3	3	4	4	17
5	3	5	5	3	3	5	5	5	1	40	5	4	2	4	5	20	5	5	3	4	4	2	19

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR (X2)																							
KARAKTERISTIK																							
KEDISIPLINAN (KD)										TOTAL	KESANGGUPAN (KS)					TOTAL	KETAATAN						TOTAL
KD 1	KD 2	KD 3	KD 4	KD 5	KD 6	KD 7	KD 8	KD 9	KD 10		KS 1	KS 2	KS 3	KS 4	KS 5		KT 1	KT 2	KT 3	KT 4	KT 5	KT 6	
5	4	4	4	2	4	4	4	5	3	39	1	2	3	4	5	15	5	4	4	4	3	4	20
4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	36	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	3	3	18
4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	36	4	4	4	4	4	20	4	4	3	1	2	3	16
4	2	4	4	3	3	4	4	4	1	33	2	3	3	3	3	14	4	3	3	3	2	3	15
5	5	3	5	2	2	5	5	4	3	39	5	5	5	5	3	23	5	4	3	3	5	4	21
4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	40	2	2	3	4	3	14	3	3	3	4	4	3	16
5	3	5	4	1	1	5	1	5	1	31	5	5	3	5	5	23	5	5	4	5	5	3	22
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	42	4	4	2	4	5	19	4	4	4	4	4	4	20
5	4	4	4	5	1	4	1	4	1	33	4	4	2	4	5	19	4	2	4	4	4	1	15
5	5	5	5	3	1	5	3	5	1	38	4	4	3	5	4	20	5	4	2	4	4	3	18
4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	40	3	3	2	3	3	14	4	4	1	4	4	3	16

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

KINERJA PEGAWAI (Y)																	
KUALITAS KERJA							TOTAL	KUANTITAS KERJA					TOTAL	KREATIFITAS			TOTAL
KL 1	KL 2	KL 3	KL 4	KL 5	KL 6	KL 7		KK 1	KK 2	KK 3	KK 4	KK 5		KR 1	KR 2	KR 3	
5	4	4	4	1	3	2	23	4	5	5	5	4	23	5	5	5	15
3	3	4	4	2	3	4	23	3	3	3	4	4	17	4	4	4	12
4	4	4	4	3	3	4	26	4	3	4	4	1	16	4	4	4	12
5	5	4	5	3	2	4	28	4	5	5	4	4	22	5	5	5	15
4	5	5	5	4	3	4	30	4	4	5	4	4	21	5	5	5	15
4	5	5	4	5	4	4	31	4	4	5	5	4	22	4	4	3	11
3	3	4	4	4	2	3	23	3	5	5	3	4	20	3	3	3	9
4	4	3	3	4	3	4	25	4	4	3	3	4	18	4	3	4	11
4	4	3	3	4	4	4	26	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12
5	4	4	4	4	2	3	26	3	4	2	4	4	17	5	4	4	13
3	4	3	3	4	4	4	25	4	4	3	4	4	19	4	4	4	12
3	4	5	5	4	4	4	29	5	3	5	4	4	21	5	5	5	15
2	3	4	4	4	2	3	22	3	4	3	3	3	16	5	4	4	13
3	4	5	5	5	3	3	28	2	4	4	2	4	16	5	5	5	15
3	3	4	4	4	3	3	24	2	4	4	2	4	16	4	4	4	12
4	4	4	4	4	3	3	26	3	3	2	4	4	16	4	4	4	12
3	3	4	4	4	3	3	24	4	4	4	3	3	18	3	3	3	9
5	4	4	4	5	3	4	29	4	5	4	4	4	21	4	4	4	12
3	2	3	4	4	3	4	23	3	3	4	3	3	16	4	3	3	10
4	4	3	4	3	3	4	25	3	4	4	2	4	17	4	4	4	12
2	2	3	3	4	4	3	21	2	4	3	2	2	13	3	3	4	10
4	4	4	4	3	3	3	25	4	5	4	4	3	20	4	4	3	11
4	3	2	3	4	3	3	22	4	4	4	3	4	19	4	4	3	11
4	4	4	3	3	3	3	24	4	4	3	3	2	16	4	4	4	12
4	4	4	4	4	3	3	26	3	4	4	4	2	17	4	4	4	12
3	2	4	4	3	3	4	23	4	4	4	2	4	18	4	4	3	11
4	4	4	3	3	3	4	25	4	4	4	4	3	19	4	4	4	12
4	5	4	4	4	3	3	27	2	3	4	3	2	14	5	4	3	12
2	2	3	3	3	3	3	19	3	4	3	4	4	18	2	2	4	8
4	5	5	5	5	3	3	30	3	4	4	3	2	16	4	5	4	13

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

KINERJA PEGAWAI (Y)																
KUALITAS KERJA							TOTAL	KUANTITAS KERJA					TOTAL	KREATIFITAS			TOTAL
KL 1	KL 2	KL 3	KL 4	KL 5	KL 6	KL 7		KK 1	KK 2	KK 3	KK 4	KK 5		KR 1	KR 2	KR 3	
4	4	3	5	4	2	2	24	2	4	3	2	3	14	4	3	3	10
4	4	4	4	4	3	3	26	2	4	4	4	3	17	4	4	3	11
4	4	4	4	3	4	4	27	3	4	4	4	4	19	4	4	4	12
4	4	4	4	3	2	2	23	4	4	3	3	3	17	4	4	3	11
4	5	4	4	4	3	3	27	4	5	4	4	3	20	5	4	4	13
2	2	2	3	3	3	3	18	2	3	4	4	3	16	3	2	2	7
4	4	4	5	5	3	3	28	4	5	4	4	2	19	5	3	4	12
3	5	4	4	4	4	4	28	3	5	4	4	3	19	5	3	4	12
2	3	5	5	4	5	2	26	2	4	4	3	3	16	4	5	4	13
4	4	4	4	3	3	3	25	2	4	4	3	2	15	4	4	4	12
1	1	2	2	3	3	3	15	5	5	4	3	3	20	4	4	4	12

KETERANGAN :

1. GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF (X1) **KODE**

- a) Penetapan Sasaran **PS**
- b) Pengambilan Keputusan **PK**
- c) Komunikasi **KM**
- d) Interaksi **IT**
- e) Motivasi **MT**
- f) Kontrol **KT**

2. KUALITAS DUMBER DAYA MANUSI APARATUR

1) KOMPETENSI

- a). Pengetahuan **PG**
- b). Keahlian **AHLI**
- c). Sikap **SK**

2) KARAKTERISTIK

- a). Kedisiplinan **KD**
- b). Kesanggupan **KS**
- c). Ketaatan **KT**

3. KINERJA PEGAWAI (Y)

- a) Kualitas Kerja **KL**
- b) Kuantitas Kerja **KK**
- c) Kreatif **KR**

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 4 :

Tabel 4.24

Capaian Indikator Variabel Gaya Kepempinan (X1)

No	Indikator/ Item Pertanyaan	SKOR JAWABAN										Σ	Σ Skor X	Capaian Indikator (%)
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
	GAYA KEPEMIMPINAN (X1)	**5**		**4**		**3**		**2**		**1**				
	a. Gaya Direktif													**57.07**
1	Menyukai prosedur secara resmi	4	10	5	12.2	15	36.6	12	29	5	12.2	41	114	55.61
2	Mengharapkan anak buah mematuhi peraturan	0	0	10	24.4	15	36.6	12	29	4	9.76	41	113	55.12
3	Keputusan besar di tangan atasan	1	2	14	34.1	15	36.6	7	17	4	9.76	41	124	60.49
	b. Gaya Suportif													**46.99**
1	Tingkat kepercayaan diri	0	0	4	9.76	10	24.4	16	39	11	26.8	41	89	43.41
2	Kemampuan pengawasan	0	0	2	4.88	11	26.8	17	41	11	26.8	41	86	41.95
3	Prioritas kepentingan	3	7	5	12.2	15	36.6	14	34	6	14.6	41	114	55.61
	c. Gaya Partisipasi													**54.63**
1	Berkonsultasi dengan anak buah	1	2	5	12.2	20	48.8	11	27	4	9.76	41	111	54.15
2	Memperlakukan anak buah secara sama	1	2	7	17.1	13	31.7	13	32	7	17.1	41	105	51.22
3	Bergaul secara informal	3	7	10	24.4	15	36.6	7	17	6	14.6	41	120	58.54
	d. Gaya Berorientasi pada Prestasi													**55.28**
1	Memprioritaskan tugas	0	0	8	19.5	17	41.5	12	29	4	9.76	41	111	54.15
2	Pekerjaan selesai tepat waktu	1	2	6	14.6	13	31.7	16	39	5	12.2	41	105	51.22
3	Memperbarui pengetahuan	4	10	11	26.8	12	29.3	10	24	4	9.76	41	124	60.49
	e. Gaya Pengasuh													**58.21**
1	Membantu anak buah	0	0	8	19.5	16	39	15	37	2	4.88	41	112	54.63
2	Memperhatikan secara pribadi	0	0	10	24.4	19	46.3	7	17	5	12.2	41	116	56.59
3	Memuji dan menghargai	2	5	13	31.7	18	43.9	6	15	2	4.88	41	130	63.41
	JUMLAH	7		65		149		131		58			1062	**54,44**
	%	0.64		5.9		14		12		5.3				
	RATA - RATA	0.13		1.2		2.7		2.4		1.1				

Sumber data : Hasil responden yang diolah penulis

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 4.25

Capaian Indikator Variabel Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur (X2)

A. KOMPETENSI

No	Indikator/ Item Pertanyaan	SKOR JAWABAN										Σ	∑ Skor X	Capaian Indikator (%)
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR (X2)		**5**		**4**		**3**		**2**		**1**				
a.	**Pengetahuan**													**49.11**
1	Saya ditempatkan pada bidang yang sesuai dengan tingkat pendidikan yang dimiliki.	1	2.4	4	9.8	7	17	3	7.3	26	63	41	74	36.10
2	Saya mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau seminar yang berhubungan dengan	1	2.4	2	4.9	4	9.8	32	78	2	4.9	41	91	44.39
3	Saya ditempatkan pada bidang pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikan.	1	2.4	1	2.4	7	17	30	73	2	4.9	41	92	44.88
4	Latar belakang pendidikan yang berbeda dengan bidang pekerjaan tidak menjadi hambatan menyelesaikan tugas yang	11	27	9	22	9	22	7	17	5	12	41	137	66.83
5	Saya memiliki pengalaman kerja dan ketrampilan khusus pada bidang pekerjaan saat ini.	1	2.4	3	7.3	7	17	8	20	22	54	41	76	37.07
6	Saya selalu mencari informasi terhadap hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan.	11	27	8	20	8	20	9	22	5	12	41	134	65.37
b.	**Keahlian**													**53.27**
1	Saya bisa mengarahkan rekan-rekan kerja untuk menyelesaikan	4	9.8	4	9.8	4	9.8	8	20	21	51	41	85	41.46
2	Saya selalu mengungkapkan pendapat pada saat rapat untuk pelaksanaan kegiatan dikantor.	0	0	4	9.8	29	71	4	9.8	4	9.8	41	115	56.10
3	Saya mendiskusikan hal-hal yang penting mengenai pekerjaan dengan rekan kerja.	0	0	17	41	8	20	16	39	0	0	41	124	60.49
4	Saya memiliki kemampuan menganalisa dengan baik.	0	0	4	9.8	29	71	8	20	0	0	41	119	58.05
5	Saya menguasai beberapa program komputer yang membantu	0	0	4	9.8	17	41	16	39	4	9.8	41	103	50.24
c.	**Sikap**													**59.51**
1	Saya berani berterus terang kepada atasan jika melakukan kesalahan kerja.	7	17	17	41	12	29	1	2.4	4	9.8	41	145	70.73
2	Saya membuat laporan kegiatan sesuai dengan kondisi dilapangan.	11	27	12	29	9	22	9	22	0	0	41	148	72.20
3	Saya menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu bantuan orang	0	0	4	9.8	12	29	8	20	0	0	41	68	33.17
4	Saya bersedia ditugaskan menggantikan atasan untuk mengikuti pertemuan-pertemuan.	10	24	6	15	10	24	10	24	5	12	41	129	62.93
5	Saya bersedia mengikuti pelatihan lanjutan yang sebelumnya telah diikuti.	0	0	9	22	20	49	12	29	0	0	41	120	58.54

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

B. KARAKTERISTIK

a.	**Kedisiplinan**													**63.46**
1	Peraturan disiplin PNS cukup baik untuk menegaskan posisi PNS sebagai Abdi Negara dan Abdi Masyarakat.	5	12	11	27	16	39	5	12	4	9.8	41	131	63.90
2	Peraturan-peraturan terkait pembinaan PNS saat ini sudah cukup mengakomodir kepentingan	0	0	0	0	12	29	29	71	0	0	41	94	45.85
3	Peranan memiliki terhadap organisasi bagi para pegawai sangat penting untuk menumbuh kembangkan disiplin kerja.	9	22	13	32	14	34	4	9.8	1	2.4	41	148	72.20
4	Peraturan didiplin PNS dibuat untuk membantu pegawai dan organisasi dalam meningkatkan	0	0	33	80	4	9.8	4	9.8	0	0	41	152	74.15
5	Saudara merasa bahwa pelaksanaan peraturan disiplin yang diterapkan kurang memihak pada	2	4.9	3	7.3	26	63	7	17	3	7.3	41	117	57.07
6	Saudara merasa bahwa peraturan-peraturan sanksi disiplin yang ada hanya berlaku untuk bawahan.	4	9.8	12	29	10	24	15	37	0	0	41	128	62.44
7	Pembinaan disiplin pegawai sebaiknya juga meliputi disiplin dalam penyelesaian tugas tepat waktu dan disiplin penggunaan	2	4.9	8	20	25	61	6	15	0	0	41	129	62.93
8	Kewajiban apel pagi dan apel siang tidak dapat dijadikan ukuran disiplin pegawai.	2	4.9	0	0	9	22	21	51	9	22	41	88	42.93
9	Pemberian sanksi disiplin harus ditujukan sebagai metode pembinaan pegawai agar lebih baik lagi dalam berperilaku dan bekerja.	0	0	36	88	4.7	11	0	0	0	0	41	158	77.07
10	Pemberian sanksi disiplin pegawai hanya diberlakukan untuk pegawai rendahan (bawahan).	0	0	33	80	8	20	0	0	0	0	41	156	76.10
b.	**Kesanggupan**													**50.34**
1	Saya sanggup mengerjakan tugas kedinasan yang diberikan sesuai dengan jadwal yang ditentukan.	0	0	0	0	4	9.76	12	29.3	25	61	41	61	29.76
2	Saya sanggup melakukan perjalanan dinas yang ditugaskan.	0	0	33	80.5	8	19.5	0	0	0	0	41	156	76.10
3	Saya sanggup kerja diluar jam kerja jika dibutuhkan.	0	0	4	9.76	0	0	4	9.76	33	80.5	41	57	27.80
4	Saya akan menyelesaikan tugas kantor sebelum mengerjakan urusan pribadi.	29	70.7	12	29.3	0	0	0	0	0	0	41	193	94.15
5	Saya bersedia melepas jabatan yang dimiliki jika tidak dapat melaksanakan pekerjaan dengan	0	0	0	0	0	0	8	19.5	33	80.5	41	49	23.90
c.	**Ketaatan**													**59.02**
1	Saya menjaga rahasia jabatan yang ditempati.	29	70.7	8	19.5	4	9.76	0	0	0	0	41	189	92.20
2	Saya melaksanakan semua aturan jabatan yang ditetapkan.	25	61	12	29.3	4	9.76	0	0	0	0	41	185	90.24
3	Saya selalu hadir tepat waktu sesuai jam kerja.	0	0	0	0	4	9.76	8	19.5	29	70.7	41	57	27.80
4	Saya tidak akan meninggalkan pekerjaan sebelum jam kerja berakhir.	0	0	0	0	4	9.76	33	80.5	4	9.76	41	82	40.00
5	Saya mengerjakan tugas yang diperintahkan atasan yang sesuai dengan bidang keahlian saya .	4	9.76	33	80.5	0	0	0	0	4	9.76	41	156	76.10
6	Saya bersedia ditempatkan pada posisi yang menurut saya tidak sesuai dengan keahlian saya.	0	0	0	0	4	9.76	8	19.5	29	70.7	41	57	27.80
	JUMLAH	169		359		353		345		274			4303	**55,79**
	%	15		33		32		31		24.9				
	RATA - RATA	3.1		6.5		6.4		6.3		4.98				

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 4.26

Capaian Indikator Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No	Indikator/ Item Pertanyaan	SKOR JAWABAN										Σ	Σ Skor X	Capaian Indikator
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
KINERJA PEGAWAI (Y)		5		4		3		2		1				
a.	**Kualitas Kerja**													**60.84**
1	Saya menanggung resiko dari kesalahan kerja yang saya perbuat.	21	51.2	12	29.3	8	19.5	0	0	0	0	41	177	86.34
2	Saya selalu membantu rekan kerja satu bidang untuk menyelesakan tugas ketika dibutuhkan.	0	0	37	90.2	4	9.76	0	0	0	0	41	160	78.05
3	Saya selalu memeriksa kembali pekerjaan yang telah diselesaikan.	4	9.76	21	51.2	16	39	0	0	0	0	41	152	74.15
4	Saya mengerjakan tugas sesuai petunjuk teknis yang diberikan.	0	0	20	48.8	13	31.7	8	19.5	0	0	41	135	65.85
5	Saya selalu menanyakan pada atasan tugas apa yang harus diselesaikan.	0	0	0	0	12	29.3	8	19.5	21	51.2	41	73	35.61
6	Saya mengetahui cara yang lebih baik menyelesaikan masalah dibanding rekan kerja yang lain.	0	0	0	0	16	39	4	9.76	21	51.2	41	77	37.56
7	Saya bisa menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibanding rekan kerja lain.	0	0	4	9.76	13	31.7	20	48.8	4	9.76	41	99	48.29
b.	**Kuantitas Kerja**													**52.00**
1	Saya menyerahkan laporan pekerjaan sesuai jadwal yang ditentukan.	4	9.76	17	41.5	20	48.8	0	0	0	0	41	148	72.20
2	Saya mengerjakan tugas sesuai dengan perintah atasan.	0	0	25	61	8	19.5	8	19.5	0	0	41	140	68.29
3	Hasil kerja saya sesuai dengan waktu dan sesuai dengan bidang yang saya kuasai.	0	0	0	0	4	9.76	12	29.3	25	61	41	61	29.76
4	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai jangka waktu kerja antara satu program dengan program yang lain.	0	0	0	0	4	9.76	20	48.8	17	41.5	41	69	33.66
5	Pekerjaan saya mencapai target yang optimal dalam menjalankan program kegiatan yang ditetapkan.	0	0	3	7.32	28	68.3	9	22	1	2.44	41	115	56.10
c.	**Kreativitas**													**61.46**
1	Apakah bapak/Ibu menggunakan ketrampilan, keahlian dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas setiap hari kerja?	0	0	17	41.5	16	39	8	19.5	0	0	41	132	64.39
2	Apakah bapak/Ibu memiliki kemampuan dalam mengembangkan ide-ide baru untuk menyelesaikan pekerjaan dalam kantor?	0	0	12	29.3	25	61	4	9.76	0	0	41	131	63.90
3	Apakah bapak/Ibu memiliki kemampuan dalam mengikuti petunjuk dan kebijakan organisasi?	0	0	4	9.76	25	61	12	29.3	0	0	41	115	56.10
	JUMLAH	29		172		212		113		89			1784	
	%	2.6		16		19.3		10		8.09				**58,10**
	RATA - RATA	0.5		3.1		3.85		2.1		1.62				

Sumber data : Hasil responden yang diolah penulis

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 5

Hasil Analisis SPSS 21

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=gk1 gk2 gk3 gk4 gk5 gk6 gk7 gk8 gk9 gk10 gk11 gk12 gk13 gk14 gk15 gktot
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Notes

Output Created		10-APR-2015 21:09:31
Comments		
Input	Data	D:\Print\Umbu Raing Baru\Data Baru1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=gk1 gk2 gk3 gk4 gk5 gk6 gk7 gk8 gk9 gk10 gk11 gk12 gk13 gk14 gk15 gktot /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,05
	Elapsed Time	00:00:00,05

Item	Person Correlation	r-tabel	Keterangan
gk 1	,389*	0,308	Valid
gk 2	,518**		Valid
gk 3	,664**		Valid
gk 4	,694**		Valid
gk 5	,429**		Valid
gk 6	,411**		Valid
gk 7	,640**		Valid
gk 8	,540**		Valid
gk 9	,617**		Valid
gk 10	,572**		Valid
gk 11	,432**		Valid
gk 12	,651**		Valid
gk 13	,616**		Valid
gk 14	,429**		Valid
gk 15	,610**		Valid
gktot	1		Valid

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

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

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=gk1 gk2 gk3 gk4 gk5 gk6 gk7 gk8 gk9 gk10 gk11 gk12 gk13 gk14 gk15
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Reliability

Notes

Output Created		10-APR-2015 21:10:09
Comments		
Input	Data	D:\Print\Umbu Raing Baru\Data Baru1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=gk1 gk2 gk3 gk4 gk5 gk6 gk7 gk8 gk9 gk10 gk11 gk12 gk13 gk14 gk15 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,03

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	41	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,831	15

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
gk1	3,76	,582	41
gk2	3,80	,601	41
gk3	4,02	,612	41
gk4	3,59	,921	41
gk5	3,44	,808	41
gk6	4,20	,715	41
gk7	3,90	,700	41
gk8	3,85	,727	41
gk9	4,02	,651	41
gk10	3,80	,641	41
gk11	3,85	,615	41
gk12	3,93	,721	41
gk13	3,78	,725	41
gk14	3,44	,808	41
gk15	3,56	,896	41

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
gk1	53,20	32,561	,301	,830
gk2	53,15	31,578	,438	,823
gk3	52,93	30,470	,600	,814
gk4	53,37	28,188	,599	,811
gk5	53,51	31,456	,308	,832
gk6	52,76	31,939	,303	,831
gk7	53,05	30,098	,561	,815
gk8	53,10	30,790	,444	,822
gk9	52,93	30,570	,542	,816
gk10	53,15	30,978	,492	,819
gk11	53,10	32,140	,341	,828
gk12	53,02	29,874	,572	,814
gk13	53,17	30,145	,531	,816
gk14	53,51	31,456	,308	,832
gk15	53,39	29,244	,501	,819

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
56,95	34,898	5,907	15

CORRELATIONS
/VARIABLES=ks1 ks2 ks3 ks4 ks5 ks6 ks7 ks8 ks9 ks10 ks11 ks12 ks13 ks14 ks15 ks16 ks17

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

```
ks18 ks19 ks20 ks21 ks22 ks23 ks24 ks25 ks26 ks27 ks28 ks29 ks30 ks31 ks32 ks33 ks34 ks35
ks36 ks37 kstot
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Notes

Output Created		10-APR-2015 21:10:22
Comments		
Input	Data	D:\Print\Umbu Raing Baru\Data Baru1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=ks1 ks2 ks3 ks4 ks5 ks6 ks7 ks8 ks9 ks10 ks11 ks12 ks13 ks14 ks15 ks16 ks17 ks18 ks19 ks20 ks21 ks22 ks23 ks24 ks25 ks26 ks27 ks28 ks29 ks30 ks31 ks32 ks33 ks34 ks35 ks36 ks37 kstot /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,27
	Elapsed Time	00:00:00,37

Item	Person Correlation	r-tabel	Keterangan
ks 1	,612**	0,308	Valid
ks 2	,797**		Valid
ks 3	,714**		Valid
ks 4	,692**		Valid
ks 5	,639**		Valid
ks 6	,785**		Valid
ks 7	,793**		Valid
ks 8	,612**		Valid
ks 9	,692**		Valid
ks 10	,383*		Valid
ks 11	,338*		Valid
ks 12	,797**		Valid
ks 13	,793**		Valid
ks 14	,785**		Valid
ks 15	,639**		Valid
ks 16	,639**		Valid
ks 17	,785**		Valid
ks 18	,793**		Valid
ks 19	,797**		Valid
ks 20	,338*		Valid
ks 21	,383*		Valid
ks 22	,692**		Valid
ks 23	,612**		Valid
ks 24	,793**		Valid
ks 25	,785**		Valid
ks 26	,639**		Valid
ks 27	,692**		Valid
ks 28	,714**		Valid
ks 29	,797**		Valid
ks 30	,612**		Valid
ks 31	,793**		Valid
ks 32	,785**		Valid
ks 33	,639**		Valid
ks 34	,517**		Valid
ks 35	,368*		Valid
ks 36	,448**		Valid
ks 37	,510**		Valid
kstot	1		Valid

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

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

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=ks1 ks2 ks3 ks4 ks5 ks6 ks7 ks8 ks9 ks10 ks11 ks12 ks13 ks14 ks15 ks16 ks17
ks18 ks19 ks20 ks21 ks22 ks23 ks24 ks25 ks26 ks27 ks28 ks29 ks30 ks31 ks32 ks33 ks34 ks35
```

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

```
ks36 ks37
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Notes

Output Created		10-APR-2015 21:10:54
Comments		
Input	Data	D:\Print\Umbu Raing Baru\Data Baru1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=ks1 ks2 ks3 ks4 ks5 ks6 ks7 ks8 ks9 ks10 ks11 ks12 ks13 ks14 ks15 ks16 ks17 ks18 ks19 ks20 ks21 ks22 ks23 ks24 ks25 ks26 ks27 ks28 ks29 ks30 ks31 ks32 ks33 ks34 ks35 ks36 ks37 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,05

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	41	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,962	37

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ks1	3,54	,925	41
ks2	3,68	,986	41
ks3	3,80	,782	41
ks4	3,93	,721	41
ks5	3,80	,679	41
ks6	3,88	,748	41
ks7	4,12	,678	41
ks8	3,85	,792	41
ks9	3,93	,721	41
ks10	3,83	,738	41
ks11	3,44	,808	41
ks12	3,68	,986	41
ks13	4,12	,678	41
ks14	3,88	,748	41
ks15	3,80	,679	41
ks16	3,80	,679	41
ks17	3,88	,748	41
ks18	4,12	,678	41
ks19	3,68	,986	41
ks20	3,44	,808	41
ks21	3,83	,738	41
ks22	3,93	,721	41
ks23	3,85	,792	41
ks24	4,12	,678	41
ks25	3,88	,748	41
ks26	3,80	,679	41
ks27	3,93	,721	41
ks28	3,80	,782	41
ks29	3,68	,986	41
ks30	3,54	,925	41
ks31	4,12	,678	41
ks32	3,88	,748	41
ks33	3,80	,679	41
ks34	4,34	,617	41
ks35	4,07	,818	41
ks36	4,17	,704	41
ks37	4,20	,715	41

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ks1	139,63	324,388	,580	,962
ks2	139,49	316,356	,776	,960
ks3	139,37	324,438	,692	,961
ks4	139,24	326,539	,671	,961
ks5	139,37	328,888	,617	,961
ks6	139,29	323,312	,768	,960
ks7	139,05	325,048	,779	,960
ks8	139,32	327,172	,584	,961
ks9	139,24	326,539	,671	,961
ks10	139,34	334,580	,349	,963
ks11	139,73	335,051	,299	,963
ks12	139,49	316,356	,776	,960
ks13	139,05	325,048	,779	,960
ks14	139,29	323,312	,768	,960
ks15	139,37	328,888	,617	,961
ks16	139,37	328,888	,617	,961
ks17	139,29	323,312	,768	,960
ks18	139,05	325,048	,779	,960
ks19	139,49	316,356	,776	,960
ks20	139,73	335,051	,299	,963
ks21	139,34	334,580	,349	,963
ks22	139,24	326,539	,671	,961
ks23	139,32	327,172	,584	,961
ks24	139,05	325,048	,779	,960
ks25	139,29	323,312	,768	,960
ks26	139,37	328,888	,617	,961
ks27	139,24	326,539	,671	,961
ks28	139,37	324,438	,692	,961
ks29	139,49	316,356	,776	,960
ks30	139,63	324,388	,580	,962
ks31	139,05	325,048	,779	,960
ks32	139,29	323,312	,768	,960
ks33	139,37	328,888	,617	,961
ks34	138,83	333,095	,492	,962
ks35	139,10	334,040	,329	,963
ks36	139,00	333,350	,416	,962
ks37	138,98	331,524	,481	,962

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
143,17	344,545	18,562	37

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=ki1 ki2 ki3 ki4 ki5 ki6 ki7 ki8 ki9 ki10 ki11 ki12 ki13 ki14 ki15 kitot
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Notes

Output Created		10-APR-2015 21:11:10
Comments		
Input	Data	D:\Print\Umbu Raing Baru\Data Baru1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=ki1 ki2 ki3 ki4 ki5 ki6 ki7 ki8 ki9 ki10 ki11 ki12 ki13 ki14 ki15 kitot /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Item	Person Correlation	r-tabel	Keterangan
ki 1	,599**	0,308	Valid
ki 2	,768**		Valid
ki 3	,729**		Valid
ki 4	,647**		Valid
ki 5	,558**		Valid
ki 6	,757**		Valid
ki 7	,729**		Valid
ki 8	,594**		Valid
ki 9	,669**		Valid
ki 10	,355*		Valid
ki 11	,355*		Valid
ki 12	,724**		Valid
ki 13	,756**		Valid
ki 14	,774**		Valid
ki 15	,564**		Valid
kitot	1		Valid

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

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

```
RELIABILITY
 /VARIABLES=ki1 ki2 ki3 ki4 ki5 ki6 ki7 ki8 ki9 ki10 ki11 ki12 ki13 ki14 ki15
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
 /SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Notes

Output Created		10-APR-2015 21:11:37
Comments		
Input	Data	D:\Print\Umbu Raing Baru\Data Baru1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=ki1 ki2 ki3 ki4 ki5 ki6 ki7 ki8 ki9 ki10 ki11 ki12 ki13 ki14 ki15 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,04

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	41	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,893	15

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ki1	3,51	,898	41
ki2	3,63	,942	41
ki3	3,78	,759	41
ki4	3,90	,700	41
ki5	3,78	,652	41
ki6	3,83	,704	41
ki7	4,07	,648	41
ki8	3,83	,771	41
ki9	3,93	,721	41
ki10	3,83	,738	41
ki11	3,44	,808	41
ki12	3,54	,636	41
ki13	4,10	,664	41
ki14	3,85	,727	41
ki15	3,78	,652	41

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ki1	53,29	42,512	,508	,889
ki2	53,17	39,995	,703	,880
ki3	53,02	42,074	,672	,881
ki4	52,90	43,390	,583	,885
ki5	53,02	44,574	,489	,889
ki6	52,98	42,274	,709	,880
ki7	52,73	43,051	,681	,882
ki8	52,98	43,424	,516	,888
ki9	52,88	43,010	,606	,884
ki10	52,98	46,124	,258	,898
ki11	53,37	45,888	,249	,900
ki12	53,27	43,201	,676	,882
ki13	52,71	42,662	,711	,881
ki14	52,95	41,898	,727	,879
ki15	53,02	44,524	,495	,889

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
56,80	49,261	7,019	15

```
COMPUTE x1=gktot.
EXECUTE.
COMPUTE x2=kstot.
EXECUTE.
COMPUTE y=kitot.
EXECUTE.
NPAR TESTS
 /K-S(NORMAL)=x1 x2 y
 /MISSING ANALYSIS.
```

NPar Tests

Notes

Output Created		10-APR-2015 21:12:48
Comments		
Input	Data	D:\Print\Umbu Raing Baru\Data Baru1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=x1 x2 y /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Number of Cases Allowed[a]	131072

a. Based on availability of workspace memory.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		x1	x2	y
N		41	41	41
Normal Parameters[a,b]	Mean	56,95	143,17	56,80
	Std. Deviation	5,907	18,562	7,019
Most Extreme Differences	Absolute	,112	,091	,130
	Positive	,082	,091	,059
	Negative	-,112	-,091	-,130
Kolmogorov-Smirnov Z		,715	,584	,834
Asymp. Sig. (2-tailed)		,685	,884	,490

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

```
REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT y
 /METHOD=ENTER x1 x2
 /SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)
 /RESIDUALS DURBIN NORMPROB(ZRESID)
 /SAVE RESID.
```

Regression

Notes

Output Created		10-APR-2015 21:14:02
Comments		
Input	Data	D:\Print\Umbu Raing Baru\Data Baru2.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
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		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT y /METHOD=ENTER x1 x2 /SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS DURBIN NORMPROB(ZRESID) /SAVE RESID.
Resources	Processor Time	00:00:00,69
	Elapsed Time	00:00:00,69
	Memory Required	3044 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	560 bytes
Variables Created or Modified	RES_1	Unstandardized Residual

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x2, x1[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: y
b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

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	,976[a]	,952	,949	1,578	,952	376,870	2	38	,000	1,664

a. Predictors: (Constant), x2, x1
b. Dependent Variable: y

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1875,867	2	937,933	376,870	,000[b]
	Residual	94,572	38	2,489		
	Total	1970,439	40			

a. Dependent Variable: y
b. Predictors: (Constant), x2, x1

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,173	2,587		-,067	,947					
	x1	,306	,120	,258	2,563	,014	,941	,384	,091	,125	8,014
	x2	,276	,038	,730	7,258	,000	,971	,762	,258	,125	8,014

a. Dependent Variable: y

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	x1	x2
1	1	2,990	1,000	,00	,00	,00
	2	,009	18,384	,65	,01	,07
	3	,001	61,506	,35	,99	,93

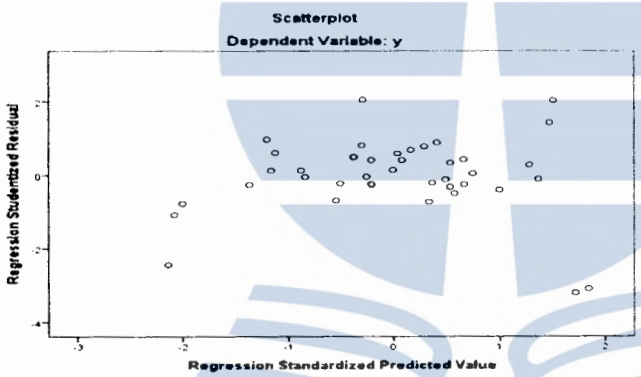
a. Dependent Variable: y

Residuals Statistics[a]

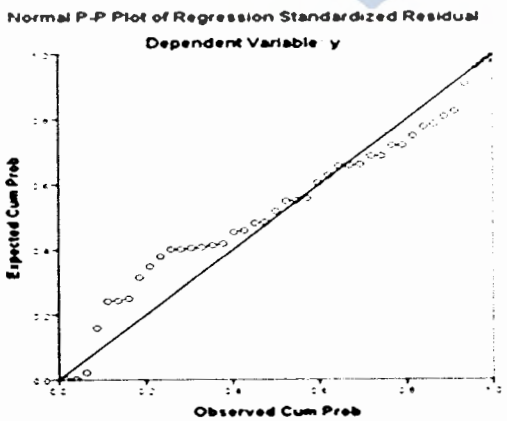
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	42,17	69,44	56,80	6,848	41
Std. Predicted Value	-2,137	1,845	,000	1,000	41
Standard Error of Predicted Value	,247	,894	,399	,153	41
Adjusted Predicted Value	42,84	70,36	56,86	6,800	41
Residual	-4,581	3,190	,000	1,538	41
Std. Residual	-2,904	2,022	,000	,975	41
Stud. Residual	-3,198	2,055	-,018	1,064	41
Deleted Residual	-5,558	3,622	-,060	1,841	41
Stud. Deleted Residual	-3,692	2,151	-,040	1,153	41
Mahal. Distance	,002	11,872	1,951	2,515	41
Cook's Distance	,000	,940	,075	,211	41
Centered Leverage Value	,000	,297	,049	,063	41

a. Dependent Variable: y

Charts



NPAR TESTS
/K-S(NORMAL)=RES_1
/MISSING ANALYSIS.



NPar Tests

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Notes

Output Created		10-APR-2015 21:14:24
Comments		
Input	Data	D:\Print\Umbu Raing Baru\Data Baru2.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=RES_1 /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Number of Cases Allowed[a]	196608

a. Based on availability of workspace memory.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		41
Normal Parameters[a,b]	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,53763087
Most Extreme Differences	Absolute	,157
	Positive	,095
	Negative	-,157
Kolmogorov-Smirnov Z		1,006
Asymp. Sig. (2-tailed)		,263

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

```
COMPUTE absres=ABS(RES_1).
EXECUTE.
REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT absres
 /METHOD=ENTER x1 x2.
```

Regression

Notes

Output Created		10-APR-2015 21:14:55
Comments		
Input	Data	D:\Print\Umbu Raing Baru\Data Baru2.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
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		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT absres /METHOD=ENTER x1 x2.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,05
	Memory Required	3076 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x2, x1[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: absres
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,369[a]	,136	,091	1,05987

a. Predictors: (Constant), x2, x1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,743	2	3,372	3,001	,062[b]
	Residual	42,686	38	1,123		
	Total	49,429	40			

a. Dependent Variable: absres
b. Predictors: (Constant), x2, x1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,185	1,738		,682	,500
	x1	-,151	,080	-,803	-1,881	,068
	x2	,059	,026	,988	1,814	,056

a. Dependent Variable: absres

```
CROSSTABS
  /TABLES=x1 x2 BY y
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=CHISQ
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.
```

Crosstabs

Notes

Output Created		11-APR-2015 09:08:04
Comments		
Input	Data	D:\Print\Umbu Raing Baru\Data Baru2.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax		CROSSTABS /TABLES=x1 x2 BY y /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CHISQ /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL.
Resources	Processor Time	00:00:00,05
	Elapsed Time	00:00:00,09
	Dimensions Requested	2
	Cells Available	174734

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
x1 * y	41	100,0%	0	0,0%	41	100,0%
x2 * y	41	100,0%	0	0,0%	41	100,0%

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

x1 * y

Crosstab

Count

		y													
		39	41	42	47	49	50	51	52	53	55	56	57	58	59	60
x1	43	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	44	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	48	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	49	1	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	51	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
	53	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
	54	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	55	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
	56	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0
	57	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
	58	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
	59	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	61	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
	62	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	63	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	64	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	65	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	66	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		1	1	1	1	1	2	2	1	1	5	2	1	4	2	4

Crosstab

Count

		y								Total
		61	62	63	64	65	66	69	70	
x1	43	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	44	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	48	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	49	0	0	0	0	0	0	0	0	4
	51	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	53	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	54	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	55	0	0	0	0	0	0	0	0	3
	56	0	0	0	0	0	0	0	0	3
	57	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	58	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	59	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	60	1	0	0	0	0	0	0	0	3
	61	1	0	0	0	0	0	0	0	4
	62	0	1	0	0	0	0	0	1	2
	63	1	1	0	0	0	0	1	0	3
	64	0	0	1	1	0	0	0	0	2
	65	0	0	0	0	1	1	0	0	2
	66	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Total		3	2	1	1	1	2	1	1	41

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	531,690[a]	396	,000
Likelihood Ratio	195,510	396	1,000
Linear-by-Linear Association	35,419	1	,000
N of Valid Cases	41		

a. 437 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

x2 * y

Crosstab

Count

	y																						
	39	41	42	47	49	50	51	52	53	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	69	70
99	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
106	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
109	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
119	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
122	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
123	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
124	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
128	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
134	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
135	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
136	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
137	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
138	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
139	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
x2143	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
144	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
147	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
152	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0
153	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
154	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
155	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
160	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
166	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
167	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
173	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
175	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
178	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
180	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Total	1	1	1	1	1	2	2	1	1	5	2	1	4	2	4	3	2	1	1	1	2	1	1

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	792,439[a]	660	,000
Likelihood Ratio	222,556	660	1,000
Linear-by-Linear Association	37,748	1	,000
N of Valid Cases	41		

a. 713 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.