

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU,
DISIPLIN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI
SIPIL PADA SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN TAPANULI TENGAH**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

HENDRA SIMATUPANG

NIM. 500014497

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA**

2016

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

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

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

Medan, 2016

Yang Menyatakan,



(HENDRA SIMATUPANG)
NIM. 500014497

ABSTRACT

Analysis Of The Influence Of Individual Characteristics, Work Discipline, And Leadership Style Against The Performance Of Public Servant Civil At Secretariat Of The Regional District Of Central Tapanuli Regency

Hendra Simatupang
(hendrasimatupangse@gmail.com)

Graduate Studies Program
Indonesia Open University

Employee performance is a result achieved by employees in his work according to certain criteria that apply to a specific job a lot of factor that can increase the performance of employees within the organization include individual characteristic in carrying out basic tasks and responsibilities that are given as well as the creation of the working discipline employees certainly not apart from the leadership style that is of the employees, so that goals can be achieved with good organization. in accordance with the standard that's been set.

The purpose of this research was to know and analyze what are the individual characteristics, work discipline and the leadership style of the positive and significant effect against the performance of civil servant at Secretariat of The Regional District of Central Tapanuli Regency. Sample totaling of technique using saturated sample totaling 106 people. Data were collected through interviews, questionnaires and documentation study. Validity and reliability test were used to test the questionnaires. Researchers conducting a test classic assumption (normality test, multicollinearity test, and heteroscedasticity test) to information data that has been collect as a requirement before they can be linear regrssion model was use to predict the behavior of the dependent variable or the performance of the employees. The analysis method of used is multiple regression analysis. To evaluate the goodness of fit of a model of determination coefficient test done, test the significance of F and t test and significance level of 5 %.

Result of research show that 50,1% the variable individual characteristic (X_1) work discipline (X_2) and leadership style (X_3) to explain its effect on performance civil servant at Secretariat of The Regional District of Central Tapanuli Regency. With the significance $F_{\text{calculate}} 34,119$ greater than $F_{\text{table}} (2,70)$ and $\text{Sig. } \acute{a} (0,000^{\text{a}})$ smaller than alpha 5% (0,05). Indicate that research result rejected H_0 and receive H_a simultaneously variable individual characteristics, work discipline and leadership style effect the performance civil servant at Secretariat of The Regional District of Central Tapanuli Regency. Partial test (test t) variable individual characteristics, work discipline and leadership style was positive and significant effect performance of the civil servant.

Keywords : Individual Characteristics, Work Discipline, Leadership Style, and Performance

ABSTRAK

Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

Hendra Simatupang
(hendrasimatupangse@gmail.com)

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Banyak faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai didalam organisasi diantaranya adalah karakteristik individu dalam menjalankan tugas pokok dan tanggungjawab yang diberikan serta terciptanya disiplin kerja pegawai, tentunya tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang diterapkan didalam organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik sesuai dengan standart yang sudah ditetapkan.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis apakah karakteristik individu, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Teknik penarikan sampel menggunakan sampel jenuh berjumlah 106 orang. Data dikumpulkan dengan wawancara, kuesioner dan studi dokumentasi. Angket terlebih dahulu diuji dengan menggunakan pengujian validitas dan reabilitas. Peneliti melakukan uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas) terhadap informasi data yang telah terkumpul sebagai suatu persyaratan dapat/layak tidaknya model regresi linear digunakan untuk memprediksi perilaku variabel dependen/kinerja pegawai. metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Untuk menilai goodness of fit suatu model dilakukan uji signifikansi F, uji t dan uji koefisien determinasi dengan tingkat signifikansi 5 %.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 50,1% variabel karakteristik individu (X_1) disiplin kerja (X_2) dan gaya kepemimpinan (X_3) mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai negeri sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Dengan signifikansi F_{hitung} 34,119 lebih besar dibandingkan dengan F_{tabel} (2,70) dan Sig.á (0,000^a) lebih kecil dari alpha 5% (0,005) mengindikasikan bahwa hasil penelitian menolak H_0 dan menerima H_a . secara serempak variabel Karakteristik individu, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan secara serempak berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Tengah. Uji parsial (Uji t) variabel karakteristik individu disiplin kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci : Karakteristik Individu, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Disiplin Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

Penyusun TAPM : Hendra Simatupang
 NIM : 500014497
 Program Studi : Magister Manajemen
 Hari/Tanggal :

Menyetujui :

PEMBIMBING II,

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

PEMBIMBING I,

Prof. Dr. Prihatin L.Raja, SE, M.Si
 NIP. 19591013 198601 2 003

Penguji Ahli

Prof. Dr. Andrianto Wijaya
 NIP.

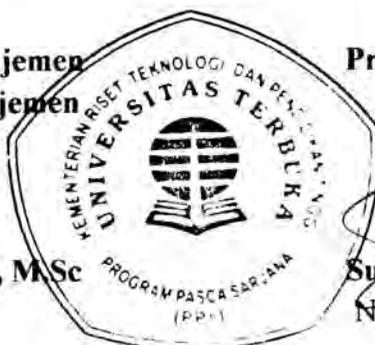
Mengetahui,

Ketua Bidang
Ilmu Ekonomi dan Manajemen
Program Magister Manajemen

Mohammad Nasoha, SE, M.Sc
 NIP.

Direktur
Program Pascasarjana

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



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

PENGESAHAN

Nama : Hendra Simatupang
 NIM : 500014497
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul TAPM : Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Disiplin Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAMP) Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka

Pada
 Hari/Tanggal : Minggu, 06 Maret 2016
 Waktu :

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : Suciati, M.Sc, Ph.D

Penguji Ahli

Nama : Prof. Dr. Andrianto Wijaya

Pembimbing I

Nama : Prof. Dr. Prihatin L.Raja, SE, M.Si

Pembimbing II

Nama : Suciati, M.Sc, Ph.D



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas berkah dan anugerah serta kasihNya, sehingga dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini. Penulis TAPM ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan sebagai kandidat magister manajemen di Universitas Terbuka.

Selama proses penyelesaian TAPM ini, penulis banyak mendapat dukungan berupa bantuan tenaga, pemikiran baik moral maupun materil dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis pada kesempatan ini dengan kerendahan hati menyampaikan terima kasih banyak kepada yang terhormat:

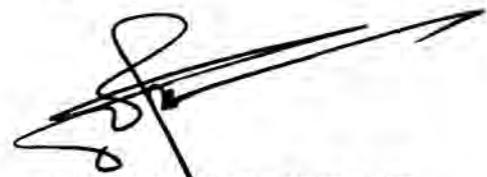
1. Ibu Prof Ir Tian Belawati, M.Ed., Ph.D selaku Rektor Universitas Terbuka;
2. Ibu Suciati, M.Sc, Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta dan sekaligus Dosen Pembimbing II yang telah rela meluangkan waktu, tenaga dan pikiran serta dengan penuh kesabaran memeriksa dan memberikan saran untuk kesempurnaan penulisan TAPM ini;
3. Bapak Prof. Dr. Prihatin L.Raja, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah rela meluangkan waktu, tenaga dan pikiran serta dengan penuh kesabaran memeriksa dan memberikan saran untuk kesempurnaan penulisan TAPM ini;
4. Para Pimpinan UPBJJ-UT Medan Ibu Dra. Sondang P. Pakpahan, MA, Bapak Adrianto, SE, MM beserta staf atas ketulusannya yang telah memfasilitasi sarana dan prasarana;
5. Bapak Mohammad Nasoha, SE, M.Sc sebagai Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan manajemen Program Magister Manajemen Universitas Terbuka;

6. Orang Tua yang saya sayangi dan banggakan J. Simatupang/N.Simanungkalit serta yang senantiasa memberikan dukungan moral kepada penulis;
7. Mertua yang saya sayangi dan banggakan J. Hutagalung/N.Simanjuntak yang senantiasa memberikan dukungan moral kepada penulis;
8. Istri yang saya cinta dan sayangi Enni Mariati Hutagalung, S.Pd, yang senantiasa memberikan semangat dan motivasi kepada penulis sampai TAPM ini selesai;
9. Abang dan Kakak yang saya sayangi terkhususnya Darman Simatupang, SE, yang senantiasa memberikan dukungan moral maupun materil kepada penulis sampai TAPM ini selesai;
10. Rekan-rekan kerja di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah yang telah banyak membantu penulis dalam penyelesaian TAPM ini;

Akhir kata, penulis berharap agar tugas akhir Program Magister (TAPM) ini bermanfaat bagi semuanya. Penulis juga menyadari masih adanya kekurangan dan ketidaksempurnaan sehingga tidak menutup adanya pengembangan lebih lanjut dari sistem yang dibuat dalam TAPM ini. Oleh karenanya saran dan kritik yang membangun senantiasa penulis harapkan.

Pandan,
Penulis

2016



HENDRA SIMATUPANG
NIM. 500014497

RIWAYAT HIDUP

Nama : HENDRA SIMATUPANG

NIM : 500014497

Program studi : Magister Manajemen

Tempat / tanggal lahir : Pargarutan, 22 Mei 1985

Riwayat Pendidikan : - Lulus SD Negeri 154508 Pargarutan pada Tahun 1997
- Lulus SMP Negeri 1 Sorkam pada Tahun 2000
- Lulus SMA Negeri 1 Sorkam pada Tahun 2003
- Lulus S1 dari STIE Al-Washliyah Pada Tahun 2012

Riwayat Pekerjaan : - Tahun 2003 s/d 2006 sebagai Tenaga Honorer pada Bagian Tata Pemerintahan Setdakab Tapanuli Tengah
- Tahun 2007 s/d 2011 sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) jabatan Staf pada Bagian Tata Pemerintahan Setdakab Tapanuli Tengah
- Tahun 2012 s/d sekarang sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) jabatan Staf pada Bagian Umum Setdakab Tapanuli Tengah

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

LEMBAR LAYAK UJI

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya selaku pembimbing TAPM dari mahasiswa

Nama/NIM : Hendra Simatupang / NIM. 500014497
Judul TAPM : Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah/baru*) selesai sekitar 80 % sehingga dinyatakan **sudah layak uji** dalam Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM)

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

Medan, Desember 2015

PEMBIMBING II,



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

PEMBIMBING I,

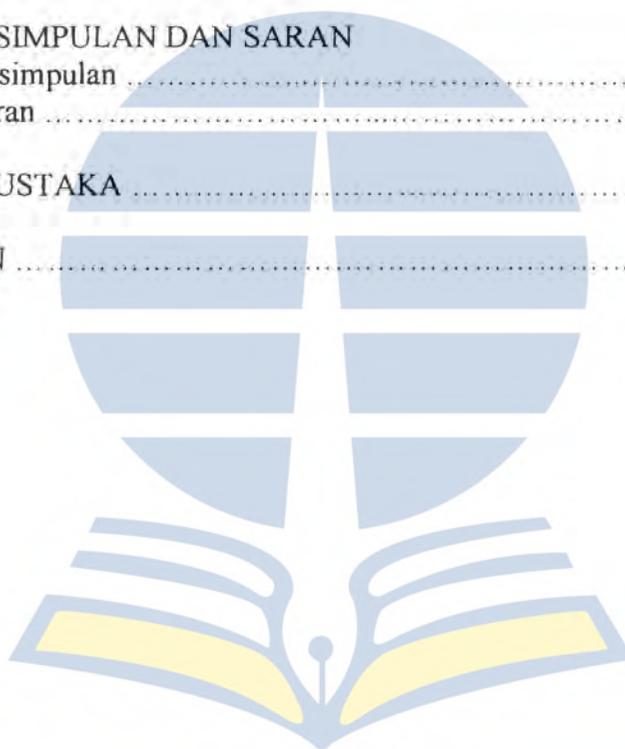


Prof. Dr. Prihatin L. Raja, SE, M.Si
NIP. 19591013 198601 2 003

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Kata Pengantar	v
Riwayat Hidup	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Gambar	x
Daftar Tabel	xi
Daftar Lampiran	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	15
C. Tujuan Penelitian	15
D. Kegunaan Penelitian	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	17
1. Karakteristik Individu	17
1.1. Pengertian karakteristik individu	17
1.2. Dimensi karakteristik individu	18
2. Disiplin Kerja	20
2.1. Pengertian disiplin kerja	20
2.2. Jenis disiplin kerja	22
2.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja	23
2.4. Manfaat disiplin kerja	26
2.5. Pelaksanaan disiplin kerja	26
3. Kepemimpinan	27
3.1. Pengertian kepemimpinan	27
3.2. Teori kepemimpinan	28
3.3. Karakteristik kepemimpinan	29
3.4. Gaya kepemimpinan	31
4. Kinerja	37
4.1. Pengertian kinerja	37
4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	38
4.3. Mengukur kinerja	39
B. Penelitian Terdahulu	42
C. Kerangka Pemikiran	45
D. Hipotesis	50

BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	51
B. Populasi dan Sampel	51
C. Defenisi Operasional	52
D. Instrumen penelitian	55
E. Prosedur Pengumpulan Data	60
F. Metode Analisis Data	61
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Objek Penelitian	66
B. Hasil Penelitian	86
C. Pembahasan	115
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	122
B. Saran	123
DAFTAR PUSTAKA	125
LAMPIRAN	128



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	50
Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah	68
Gambar 4.2 Grafik Uji Normalitas	105
Gambar 4.3 Hasil Pengujian Heteroskedastisitas	108



DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Penilaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil	2
Tabel 1.2	Program Kegiatan dan Realisasi	3
Tabel 1.3	Data Pekerjaan Tidak Selesai Tepat Waktu	5
Tabel 1.4	Tingkat Pendidikan PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah	6
Tabel 1.5	Data PNS Tidak Hadir Karena Sakit TA. 2014.....	7
Tabel 1.6	Data PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah tidak mengikuti Apel Pagi dan Apel Sore	9
Tabel 1.7	Tingkat Absensi PNS Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah Tahun 2012-2014.....	10
Tabel 1.8	Data Pimpinan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah	12
Tabel 1.9	Gaya Kepemimpinan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah	13
Tabel 2.1	Perbedaan Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratis dan Laissez Faire	36
Tabel 2.2	Tinjauan Penelitian Terdahulu	42
Tabel 3.1	Populasi dan Sampel	52
Tabel 3.2	Defenisi Operasional.....	53
Tabel 3.3	Hasil Pengujian Validitas Variabel Karakteristik Individu	57
Tabel 3.4	Hasil Pengujian Validitas Variabel Disiplin Kerja	58
Tabel 3.5	Hasil Pengujian Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan	58
Tabel 3.6	Hasil Pengujian Validitas Variabel Kinerja.....	59
Tabel 3.7	Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel.....	60
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	87

Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	88
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	88
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	89
Tabel 4.5	Tanggapan Responden Tentang Variabel Karakteristik Individu (X_1)	91
Tabel 4.6	Tanggapan Responden Tentang Variabel Disiplin Kerja (X_2)	95
Tabel 4.7	Tanggapan Responden Tentang Variabel Gaya Kepemimpinan (X_3)	99
Tabel 4.8	Tanggapan Responden Tentang Variabel Kinerja (Y)	102
Tabel 4.9	Hasil Pengujian <i>Kolmogorov Smirnov</i>	106
Tabel 4.10	Hasil Pengujian Multikolinearitas	107
Tabel 4.11	Hasil Pengujian Glejser	109
Tabel 4.12	Hasil Analisis Regresi Berganda	110
Tabel 4.13	Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)	112
Tabel 4.14	Hasil Pengujian secara Parsial (Uji t)	113
Tabel 4.15	Hasil Pengujian Serempak (Uji F)	115

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Survey Pendahuluan(Pra Survey)	128
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian	131
Lampiran 3 Tabulasi Data variabel Penelitian	136
Lampiran 4 Printout Hasil SPSS	148



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan. Pencapaian tujuan organisasi secara maksimal sangat ditentukan oleh peran dan kinerja pegawainya. Mengingat perubahan arah kebijakan pemerintah sebagaimana dikehendaki oleh semangat reformasi, dimana pemerintah beserta aparatumnya lebih berperan sebagai fasilitator. Untuk menjawab perubahan arah kebijakan ini profesionalisme pegawai sangat dibutuhkan organisasi yang akan berdampak peningkatan kinerja pegawai.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Kinerja dapat diartikan 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. Untuk mewujudkan visi dirumuskan sejumlah misi yang harus dilaksanakan. Sedangkan untuk melaksanakan misi, dilakukan dengan berbagai kebijakan program dan kegiatan. Pelaksanaan misi tersebut juga kembali pada masing-masing individu yakni pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, hal ini tidak lepas dari kinerja yang dimiliki oleh individu pegawai.

Kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah dimana menurut pejabat penilai bahwa kinerja pegawai dinilai masih kurang memuaskan. Hal ini terbukti dari hasil penilaian rutin per triwulan oleh Kepala Sub Bagian selaku pejabat penilai pada masing-masing Bagian yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah bahwa Penilaian Prestasi Kerja Pegawai berupa sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pada Tahun 2014 dimana nilai rata-rata yang diperoleh masih $\pm 75\%$ (tujuh puluh lima persen) untuk itu dapat dikatakan bahwa masih jauh dari kata memuaskan. Data penilaian sasaran kerja PNS per triwulan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 1. 1 Penilaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil
(Periode Januari -Desember 2014)**

No.	Bulan	Target	Waktu (Bulan)	Realisasi (%)
1.	Triwulan I (Januari s/d Maret 2014)	100%	3 bulan	75%
2.	Triwulan II (April s/d Juni 2014)	100%	3 bulan	70%
3.	Triwulan III (Juli s/d September 2014)	100%	3 bulan	85%
4.	Triwulan IV (Oktober s/d Desember 2014)	100%	3 bulan	70%

Sumber : Sekretariat Daerah Tapanuli Tengah (2015)

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas dapat disimpulkan bahwa target dari setiap sasaran kerja pegawai tidak terpenuhi. Hal ini diakibatkan rendahnya kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Dapat dilihat bahwa dari triwulan I hingga triwulan IV tidak ada kegiatan yang terealisasi sesuai target. Hanya pada triwulan III, kegiatan mencapai target yaitu sebesar 85 %, selebihnya hanya mencapai $\pm 70\%$. Tidak tercapainya target ini tentu tidak terlepas dari rendahnya kinerja dari setiap individu yang bekerja.

Selain data tabel 1.1 diatas, berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2014 ternyata tingkat pencapaian kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah selama tahun 2014 belum mencapai nilai optimal. Hal tersebut dikarenakan bahwa masih rendahnya kinerja organisasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing di lingkungan kerjanya, hal ini diakibatkan keterbatasan kualitas sumber daya manusia dalam merealisasikan program-program pemerintah yang berkaitan langsung dengan masyarakat khususnya di Kabupaten Tapanuli Tengah untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi, hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Program Kegiatan dan Realisasi

No	Bagian	Tingkat Penyelesaian Tugas Tepat Waktu
1	Bagian Umum	70%
2	Bagian Hukum	70%
3	Bagian Tata Pemerintahan	55%
4	Bagian Humas	60%
5	Bagian Ekonomi dan Pembangunan	60%
6	Bagian Kesejahteraan Masyarakat	70%

Sumber : Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah 2015 (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas diketahui bahwa tingkat penyelesaian tugas untuk Bagian Tata Pemerintahan hanya 55% saja sementara pada Bagian Humas dan Bagian Ekonomi dan Pembangunan hanya 60% saja. Ini dapat dikatakan bahwa penyelesaian tugas-tugas yang diberikan kepada para pegawai dilaksanakan masih kurang maksimal dan tidak selesai sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Setelah diadakan beberapa wawancara dengan pihak terkait bahwa di bagian tersebut kurangnya pegawai, banyaknya yang belum mengerti tugas dan tanggungjawabnya disebabkan mutasi jabatan dan staf yang ada,

sedangkan Bagian Umum, Bagian Hukum dan Bagian Kesejahteraan Masyarakat tingkat penyelesaian tugas tepat waktu sudah cukup optimal yakni 70%. Ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja pegawai di masing-masing bagian tersebut sudah cukup baik, akan tetapi masih jauh dari harapan optimal.

Fenomena rendahnya kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah tidak terlepas dari karakteristik individu setiap PNS yang berupa kemampuan, baik itu kemampuan intelektual maupun kemampuan fisik. Selain itu, kemampuan yang luar biasa tetapi tidak didukung disiplin kerja yang baik, tetap tidak akan meningkatkan kinerja. Disamping itu, rendahnya kinerja ini tidak terlepas dari bagaimana seorang atasan dalam memimpin dan membimbing bawahannya. Oleh karena itu, diharapkan setiap PNS memiliki kemampuan intelektual dan kemampuan fisik yang mendukung serta memiliki kedisiplinan dalam bekerja. Kedua faktor ini tentunya harus didukung dengan gaya kepemimpinan yang baik dari seorang atasan.

Untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik, seorang pegawai harus memiliki karakteristik individu yang menonjol. Ivancevich (2006) berpendapat bahwa karakteristik individu adalah orang yang memandang berbagai hal secara berbeda akan berperilaku secara berbeda. Orang yang memiliki sikap yang berbeda ini akan memberikan respon yang berbeda terhadap perintah, dan berinteraksi dengan cara yang berbeda terhadap atasan, rekan ataupun terhadap bawahan. Fokus dalam penelitian ini, karakteristik individu pegawai (*person characteristic*) ditinjau dari dimensi kemampuan (*ability*) pegawai, dimana kemampuan pegawai merupakan tingkat kapasitas seseorang pegawai untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan yang dimiliki oleh

seseorang pegawai ada dua jenis yaitu kemampuan intelektual (*Intellectual Ability*) dan kemampuan fisik (*physical abilities*). Menurut Tampubolon (2008:27), menyatakan bahwa “Ability adalah kemampuan yang berkaitan dengan kinerja seseorang”. Dengan kata lain, seseorang mampu untuk menunjukkan tingkat kemampuan kerja dan melaksanakan tugas dengan baik, tanpa ada kesalahan dalam batas waktu yang telah ditentukan. “Kemampuan fisik merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas yang menuntut daya stamina, kecekatan, dan keterampilan. Robbins (2008:57) berpendapat bahwa jika kemampuan intelektual berperan besar dalam pekerjaan yang rumit, kemampuan fisik hanya mengandalkan kapabilitas fisik.

Berdasarkan pengamatan awal, permasalahan kinerja yang rendah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah diakibatkan karena mereka memiliki tingkat kemampuan intelektual yang berbeda yang ditandai dengan pekerjaan tidak selesai tepat waktu. Di bawah ini dapat dilihat data pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu.

Tabel 1.3
Data Pekerjaan Tidak Selesai Tepat Waktu

No	Kegiatan	Target		Realisasi	
		Kualitas / Mutu (%)	Waktu (bulan)	Kualitas / Mutu (%)	Waktu (bulan)
1	Program Peningkatan Sarana Dan Prasarana Aparatur	100	3	67	5
2	Program Peningkatan Disiplin Aparatur	100	3	22	5
3	Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	100	3	10	6
4	Program Peningkatan Kerjasama Antar Pemerintah Daerah	100	3	15	6
5	Program Peningkatan Nilai – nilai Keagamaan	100	3	68	6

Sumber : Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah 2015 (Data diolah)

Berdasarkan tabel 1.3 diatas dapat dilihat bahwa pekerjaan yang seharusnya selesai dalam tiga bulan dengan kualitas dari pekerjaan tersebut 100% tidak tercapai. Realisasi yang diperoleh bahkan sangat jauh dari yang diharapkan. Apalagi terkait dengan kualitas dari pekerjaan tersebut. Bukan hanya waktu pengerjaannya melebihi target namun juga kualitas yang diperoleh dari pekerjaan tersebut sangat jauh dari yang diharapkan. hal ini diakibatkan rendahnya kemampuan intelektual dari setiap pegawai. Berdasarkan data yang diperoleh dari Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, rendahnya intelektual dari pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah diakibatkan dengan banyaknya pegawai yang lulusan SMA, SMP bahkan ada yang hanya lulusan SD seperti data pada tabel 1.4 dibawah ini.

Tabel 1.4
Tingkat Pendidikan PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah TA. 2014

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)
1.	Pascasarjana (S2)	4
2.	Sarjana (S1)	42
3.	Diploma	1
4.	SMA dan Sederajat	47
5.	SLTP dan Sederajat	7
6.	SD	5
	Total	106

Sumber : Sekretariat Daerah Kab. Tapanuli Tengah (2015)

Berdasarkan data diatas dapat dilihat bahwa pegawai dengan lulusan SMA lebih banyak jika dibandingkan dengan lulusan S1 dan S2. Bahkan lulusan SD masih ada sebanyak 5 orang. Oleh karena itu, diharapkan agar PNS yang belum mendapat gelas Sarjana diharapkan untuk mengikuti pendidikan perkuliahan agar kemampuan intelektualnya semakin tinggi. Begitu juga dengan pegawai yang lulusan SD dan SMP agar mengikuti program paket yang disediakan oleh

pemerintah untuk membantu mereka yang tidak menjalani pendidikan hingga SMA. Diharapkan nantinya pendidikan yang tinggi akan menghasilkan kemampuan intelektual yang tinggi juga sehingga kinerja dapat diperbaiki.

Selain kemampuan intelektual, kemampuan fisik juga sangat mempengaruhi bagaimana seorang pegawai dapat menghasilkan kinerja yang baik. Kemampuan fisik ini menyangkut daya stamina dari seorang pegawai. Apabila banyak pegawai yang tidak masuk kantor karena sakit, tentu tidak dapat diberikan sanksi yang berat. Berbeda dengan pegawai yang tidak masuk kantor karena alasan yang tidak jelas. Banyaknya pegawai yang tidak hadir karena sakit dapat dilihat pada tabel 1.5 dibawah ini.

Tabel 1.5
Data PNS Tidak Hadir Karena Sakit TA. 2014

No.	Bulan	Jumlah (orang)
1	Januari	8
2	Februari	7
3	Maret	7
4	April	6
5	Mei	7
6	Juni	5
7	Juli	5
8	Agustus	6
9	September	7
10	Oktober	6
11	Nopember	7
12	Desember	8
	Total	79

Sumber : Sekretariat Daerah Kab. Tapanuli Tengah (2015)

Berdasarkan tabel 1.5 diatas diperoleh bahwa tahun 2014 sebanyak 79 tidak masuk kantor karena mengalami sakit. Hal ini tentu sangat mempengaruhi penyelesaian pekerjaan karena pekerjaan ditargetkan selesai dalam 3 bulan namun karena adanya pegawai yang tidak masuk kantor dikarenakan sakit menyebabkan

pekerjaan tidak selesai tepat waktu. Pegawai yang sakit tentu tidak dapat dipaksakan untuk datang ke kantor. Kalaupun dipaksakan untuk hadir, dapat dipastikan bahwa pekerjaan tersebut tidak akan selesai seperti apa yang diharapkan. Oleh karena itu sangat diharapkan bagi semua PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah untuk menjaga staminanya. Agar tidak jumlah pegawai yang tidak masuk kantor dikarenakan sakit dapat berkurang sehingga pekerjaan dapat diusahakan selesai tepat waktu dan tujuan pun tercapai.

Nainggolan (2011) dalam penelitiannya pengaruh karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja Wartawan pada PT. Harian Batam Pos di Batam menyimpulkan bahwa karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja. Oleh karena itu, diharapkan bagi semua PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah untuk meningkatkan karakteristik individu yang menonjol yang didukung oleh kemampuan intelektual dan kemampuan fisik agar kinerjanya lebih meningkat.

Selain karakteristik individu, faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah disiplin kerja. Menurut Nitisemito (2007:199) mengartikan “Disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis”. Pegawai negeri sipil harus memiliki disiplin kerja yang baik dalam diri maupun pekerjaannya, supaya pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan dapat tercapai secara optimal. Pada kenyataan masih ada pegawai kurang disiplin disaat jam kerja yang akan berdampak kurangnya tingkat kinerja pegawai dan organisasi.

Berdasarkan pengamatan awal peneliti, fenomena disiplin kerja yang mengakibatkan rendahnya kinerja PNS diantaranya tidak taat terhadap peraturan,

tidak patuh terhadap perintah kedinasan, tidak mengikuti aturan jam kerja, tidak memakai seragam beserta atributnya serta penggunaan fasilitas kantor yang tidak seharusnya dan berlebihan. Salah satu pelanggaran disiplin yang sangat sering dilakukan oleh pegawai adalah tidak menaati aturan jam kerja kantor yang ditandai dengan tidak mengikuti apel pagi dan apel sore. Dibawah ini dapat dilihat data pegawai yang tidak mengikuti apel pagi dan apel sore.

Tabel 1.6
Data PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah Tidak Mengikuti Apel Pagi dan Apel Sore

Bulan	Tidak Mengikuti Apel Pagi			Tidak Mengikuti Apel Sore		
	(orang)			(orang)		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
JANUARI	12	15	14	15	20	14
FEBRUARI	11	12	14	15	19	14
MARET	10	11	12	16	17	17
APRIL	12	15	12	14	17	17
MEI	11	15	11	14	16	18
JUNI	12	12	11	17	14	19
JULI	12	12	10	17	15	20
AGUSTUS	10	11	13	18	11	21
SEPTEMBER	10	9	9	12	16	18
OKTOBER	12	9	12	12	19	17
NOVEMBER	11	10	11	14	19	19
DESEMBER	11	10	16	19	19	25
TOTAL	134	141	145	183	202	219

Sumber : Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah 2015 (Data diolah)

Berdasarkan data pada tabel 1.6 diatas dapat diketahui bahwa dari tahun ke tahun jumlah PNS yang tidak mengikuti apel pagi dan apel sore semakin meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja PNS sangat rendah bahkan semakin menurun setiap tahunnya. Berdasarkan penelitian awal yang dilakukan oleh penulis diketahui bahwa PNS yang tidak mengikuti apel pagi dan tidak mengikuti apel sore adalah orang yang sama. Berarti tingkat disiplin

pegawai tersebut sangat rendah. Pegawai inilah yang nantinya memiliki kinerja yang sangat rendah.

Selain pegawai yang tidak mengikuti apel pagi dan apel sore, pada tabel dibawah ini dapat dilihat bahwa dari tahun ke tahun jumlah pegawai yang tidak masuk kantor semakin meningkat.

Tabel 1.7
Tingkat Absensi PNS Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah
Tahun 2012-2014

Tahun	Jumlah Absensi (hari)			Jumlah Absensi
	Sakit	Izin	Alpa	
2012	58	145	64	267
2013	72	166	69	307
2014	79	179	98	356

Sumber : Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, 2015 (data diolah)

Tabel 1.7 menunjukkan bahwa jumlah absensi semakin meningkat dari tahun ke tahun. Pada tahun 2012 jumlah pegawai yang tidak hadir sebanyak 267 orang. Tahun 2013, pegawai yang tidak masuk kantor mengalami peningkatan menjadi sebanyak 307 orang. Tidak terkecuali pada tahun 2014 semakin meningkat juga menjadi 356 orang. Hal yang paling buruk juga terjadi bahwa orang yang tidak hadir ke kantor adalah orang yang sama dari hari ke hari. Sehingga dapat dipastikan bahwa disiplin kerja dari pegawai tersebut sangat rendah dan mengakibatkan kinerjanya sangat buruk sepanjang tahun. Banyaknya pegawai yang tidak hadir akan mengakibatkan pekerjaan tidak selesai tepat waktu karena kekurangan pegawai dalam mengerjakan pekerjaan yang dibebankan oleh atasan kepada bagian yang ditunjuk. Oleh karena itu, diharapkan agar pegawai mematuhi aturan yang telah ditetapkan. Datang ke kantor pukul 08 WIB dan pulang kantor pukul 16.00 WIB. Bahkan apabila pekerjaan belum selesai, pegawai diharapkan lembur agar target penyelesaian pekerjaan dapat terpenuhi.

Vania (2012) dalam penelitiannya analisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI memperoleh hasil bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI. Oleh karena itu, diharapkan bagi semua PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah agar memiliki disiplin kerja yang tinggi agar kinerjanya lebih meningkat dan tujuan dapat tercapai.

Selain karakteristik individu, dan disiplin kerja, gaya kepemimpinan dari atasan sangat mempengaruhi kinerja dari bawahannya. Peran seorang pemimpin dalam menjalankan roda organisasi harus dapat menunjukkan karakter kepemimpinannya, demi mengembangkan alur kerja suatu organisasi menuju ke arah tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Thoah (2010:9) menyatakan bahwa “Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan dan kelompok.”

White dan Lippit (dalam Harbani, 2008) menyebutkan bahwa kepemimpinan terdiri dari (1) gaya kepemimpinan otokratis dimana pemimpin menentukan sendiri kebijakan dan rencana untuk kelompoknya, membuat keputusan sendiri-sendiri namun mendapatkan tanggungjawab penuh, (2) gaya kepemimpinan demokrasi dimana pemimpin sering mengadakan konsultasi dengan mengikuti bawahannya dan aktif dalam menentukan rencana kerja yang berhubungan dengan kelompok, dan (3) gaya kepemimpinan *laissez faire* dimana dalam gaya ini tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan.

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinannya menentukan strategi organisasi baik jangka panjang maupun jangka pendek. Kepemimpinan merupakan pengarahan langsung dan tidak langsung kepada pegawai untuk melakukan pekerjaan. Pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah dihadapkan berbagai tantangan dan hambatan dalam pelaksanaan tugasnya. Pada tabel 1.8 dibawah ini dapat dilihat jumlah pimpinan dari setiap bagian yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Tabel 1.8
Data Pimpinan pada Sekretariat Daerah Kabupten Tapanuli Tengah

No	Bagian	Kepala Bagian (Orang)	Kepala Sub Bagian (Orang)	Jumlah
1	Umum	1	3	4
2	Hukum	1	3	4
3	Tata Pemerintahan	1	3	4
4	Humas	1	3	4
5	Ekonomi dan Pembangunan	1	3	4
6	Kesejahteraan Masyarakat	1	3	4
	Total	6	18	24

Sumber : Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, 2015 (data diolah)

Berdasarkan data tabel 1.8 diatas diketahui bahwa jumlah kepala bagian sebanyak 6 orang dan kasubbag per bagian sebanyak 3 orang sehingga jumlah semua pimpinan yang berkewajiban untuk memimpin adalah sebanyak 24 orang.

Hasil dari pengamatan dan pra survey yang dilakukan peneliti diperoleh gaya kepemimpinan yang diterapkan masih memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur komponen organisasi. Sedangkan dalam menghadapi pegawai yang memiliki latar belakang malas bekerja, pimpinan memakai metode pembagian tugas secara merata dan adil, kemudian pemilihan tugas tersebut dilakukan secara terbuka, antar pegawai dianjurkan

berdiskusi tentang keberadaannya untuk membahas tugasnya, baik pegawai dengan jabatan staf sekalipun boleh menyampaikan saran serta diakui haknya, dengan demikian akan dimiliki persetujuan dan konsensus atas kesepakatan bersama. Komunikasi yang terjalin selama ini antara pimpinan dan bawahan berlangsung dengan baik, tanpa adanya rasa takut atau canggung karena jabatan. Pemimpin tidak melakukan pengawasan kegiatan secara berlebihan, sehingga tidak ada tekanan pada bawahan saat melakukan kegiatannya, bawahan pun menjunjung tinggi kepercayaan yang diberikan atasannya.

Adapun gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel 1.9 dibawah ini dan berapa banyak pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan tersebut berdasarkan pilihan dari bawahannya

Tabel 1.9
Gaya Kepemimpinan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

No	Pernyataan	Jawaban responden (orang)	Persentasi (%)
1	Gaya Kepemimpinan Otokratis	4	15
2	Gaya Kepemimpinan Demokrasi (<i>Demokratis</i>)	13	55
3	Gaya Kepemimpinan <i>Laissez Faire</i>	7	30

Sumber : Hasil Pra Survei, 2015 (Data Diolah)

Pada Tabel 1.9 menunjukkan bahwa pegawai menilai gaya kepemimpinan yang diterapkan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah menunjukkan kecenderungan gaya kepemimpinan demokrasi (55%). Sedangkan gaya kepemimpinan otokratis merupakan sifat pimpinan yang memberikan perintah-perintah yang dipaksakan dan harus dipatuhi, pegawai menilai (15%). Tipe kepemimpinan *laissez faire* praktis tidak memimpin, pemimpin membiarkan pegawainya dan setiap orang berbuat semau sendiri. (30%). Hal ini berarti bahwa

pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah selain bersifat memiliki gaya Demokrasi (*Demokratis*), pimpinan juga memiliki gaya Otokratis dan *Laissez Faire*.

Oleh karena itu, penulis akan fokus pada gaya kepemimpinan demokrasi dengan alasan bahwa gaya kepemimpinan demokrasi lebih dominan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Disamping itu, gaya kepemimpinan demokrasi dinilai lebih baik dibanding gaya kepemimpinan lainnya. Gaya kepemimpinan demokrasi merumuskan kebijakan melalui kelompok, sedangkan pimpinan berusaha mendorong bawahannya untuk menciptakan kebijakan yang dapat meningkatkan kinerja. Pemimpin yang memiliki gaya demokrasi ini juga lebih objektif dalam bersikap. Dengan gaya kepemimpinan demokrasi ini, pegawai didorong untuk mengeluarkan ide terbaik mereka, memberikan mereka kebebasan untuk bekerjasama dengan siapapun. Sehingga nantinya kinerja pegawai akan lebih baik sehingga target dapat tercapai.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan diatas, penulis ingin mengetahui lebih jauh mengenai keterkaitan antara karakteristik individu, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul : **“Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Disiplin Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian pada latar belakang masalah, maka dirumuskan masalah umum dalam penelitian ini adalah

1. Apakah karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah ?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah ?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah ?
4. Apakah karakteristik individu, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan tersebut diatas maka penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah karakteristik individu, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

D. Kegunaan Penelitian

1. Aspek teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan pengetahuan tentang teori karakteristik individu, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan dalam memperkaya kajian ilmu pengetahuan bidang sumber daya manusia dan perilaku organisasi

2. Aspek praktis.

Terlaksananya penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan/bahan masukan khusus faktor-faktor yang dijadikan variabel penelitian yaitu karakteristik individu, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori.

1. Karakteristik Individu

1.1. Pengertian Karakteristik Individu

Kegiatan dalam organisasi, peranan manusia mempunyai andil yang sangat besar. Setiap pegawai yang terdiri dari berbagai karakteristik menjadikan organisasi tempat atau wadah untuk meraih tujuan pribadi maupun tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Setiap individu mempunyai perbedaan dalam setiap merespon terhadap sesuatu maupun perilaku. Organisasi perlu memahami setiap karakteristik individu masing-masing untuk mempermudah memprediksi prilakunya (Ardana, 2008:9). Thoha, (2008:27) mengartikan "Karakteristik individu merupakan perilaku atau karakter yang ada pada diri seorang karyawan baik yang bersifat positif maupun negative". Sedangkan Hasibuan (2005:55) mengartikan bahwa "karakteristik individu merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat diubah dengan lingkungan atau pendidikan".

"Karakteristik Individu adalah orang yang memandang berbagai hal secara berbeda akan berperilaku secara berbeda, orang yang memiliki sikap yang berbeda akan memberikan respon yang berbeda terhadap perintah, orang yang memiliki kepribadian yang berbeda berinteraksi dengan cara yang berbeda dengan atasan, rekan kerja dan bawahan" (Ivancevich, 2006:81). Setiap individu memiliki ciri dan sifat atau karakteristik bawaan (heredity) dan karakteristik yang memperoleh

dari pengaruh lingkungan. Karakteristik bawaan merupakan karakteristik keturunan yang dimiliki sejak lahir, baik yang menyangkut faktor biologis maupun faktor sosial psikologis.

1.2 Dimensi Karakteristik Individu

a. Biografis

Menurut Badeni (2013:9) karakteristik biografis merupakan ciri-ciri individual yang mencakup usia, jenis kelamin, status perkawinan dan masa kerja. Semua ini dapat menimbulkan perbedaan perilaku terhadap pekerjaan baik produktivitas, loyalitas kerajinan, dan kepuasan kerja.

- 1) Umur, menentukan kemampuan seseorang untuk bekerja, termasuk bagaimana dia merespon stimulus yang dilancarkan individu/pihak lain. Semakin tinggi usia seseorang semakin rendah kemampuan fisik tetapi sebaliknya pengalaman dan kestabilan emosi dapat semakin tinggi. Artinya semakin tinggi usia seseorang akan semakin tinggi kesediaan untuk menerima kenyataan semakin sikap positif terhadap pekerjaan semakin memiliki kepuasan kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk memimpin suatu kelompok kerja, usia yang lebih tua akan dapat lebih produktif karena memiliki kepuasan kerja.
- 2) Jenis kelamin, secara fisik laki-laki dan perempuan berbeda. Pada kodratnya karyawan wanita lebih sering tidak masuk kerja dibanding laki-laki. Karyawan wanita cenderung lebih rajin, disiplin, teliti dan sabar. Wanita lebih bersedia mematuhi otoritas dan pekerjaan rutin, sementara pria lebih agresif dan memiliki ekspektasi untuk sukses walaupun perbedaan ini sangat kecil.
- 3) Status perkawinan, karyawan yang sudah menikah dengan karyawan yang belum/tidak menikah akan berbeda dalam memaknai suatu pekerjaan. Begitu juga dengan tingkat kepuasan kerja. Secara umum dapat dikatakan bahwa mereka yang berstatus sudah menikah lebih sedikit kemungkinan berpindah-pindah kerja dibandingkan mereka yang belum menikah.
- 4) Masa kerja, semakin lama seseorang karyawan bekerja, maka semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Masa kerja akan berkorelasi dengan pengalaman menyelesaikan pekerjaan dan oleh karenanya pengalaman menyelesaikan pekerjaan akan berhubungan dengan meningkatnya kemampuan yang diperoleh.

b. Kemampuan

Perihal kemampuan biasanya sangat berkaitan sekali dengan perbedaan karakteristik individu. Menurut Ivancevich (2006:85), "Kemampuan adalah bakat seseorang untuk melakukan tugas fisik atau mental". Selanjutnya Robbins (2008:57) menyatakan "Kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan". Ada dua jenis kemampuan yang dimiliki oleh seseorang, yaitu:

- 1) Kemampuan intelektual (intellectual ability)
Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan atau menjalankan kegiatan mental.
- 2) Kemampuan fisik (physical abilities)
Kemampuan fisik adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas yang menuntut daya stamina, kecekatan, dan keterampilan. Jika kemampuan intelektual berperan besar dalam pekerjaan yang rumit, kemampuan fisik hanya mengandalkan kapabilitas fisik.

c. Kepribadian

Kepribadian merupakan perbedaan karakteristik individu. Kepribadian dapat juga dikatakan kombinasi antara seperangkat fisik dan karakteristik mental seseorang. Kepribadian dapat dilihat dari perilaku individu, seperti bagaimana cara seseorang berbicara, bertindak dan melakukan sesuatu. Menurut Hasibuan (2005:138) menyatakan bahwa "Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif tetap dan sebagian besar dibentuk oleh faktor keturunan, sosial, kebudayaan, dan lingkungan".

d. Persepsi

Persepsi merupakan proses kognitif yang mencakup penafsiran objek-objek, simbol-simbol dan orang-orang, dipandang dari sudut pengalaman penting, dimana seorang individu memberikan arti kepada lingkungan. Masing-masing orang memberi artinya sendiri terhadap stimuli atau gambaran hasil panca

indera, maka dapat dikatakan bahwa individu yang berbeda melihat hal yang sama dengan cara yang berbeda. Menurut Ivancevich (2006:116), “Proses dimana seorang imdividu memberikan arti pada lingkungan. Hal tersebut melibatkan pengorganisasian dan penerjemahan berbagai stimulus menjadi suatu pengalaman psikologis”.

e. Sikap

Sikap seseorang juga dapat diartikan sebagai suatu kecenderungan untuk merespon terhadap seseorang atau sesuatu yang ada di dalam lingkungannya dengan cara yang positif maupun negatif, dengan kata lain sikap seseorang akan tercermin dari kecenderungan perilakunya dalam menghadapi lingkungan yang berhubungan, seperti orang lain, bawahan, atasan.

2. Disiplin Kerja

2.1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin cenderung diartikan sebagai hukuman dalam arti sempit, namun sebenarnya disiplin memiliki arti yang lebih luas dari hukuman. Menurut Moekijat (2005:139) mendefinisikan “Disiplin adalah kesanggupan menguasai diri yang diatur”. Sedangkan Singodimedjo (2006:86) mengartikan “Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk memahami dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya”. Nitisemito (2007) berpendapat bahwa kedisiplinan merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak.

Selanjutnya Siagian (2008), berpendapat disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang

berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Disiplin adalah pelatihan, khususnya pelatihan pikiran dan sikap untuk menghasilkan pengendalian diri, kebiasaan-kebiasaan untuk mentaati peraturan yang berlaku.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaa seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran disini merupakan sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan.

Berhubungan dengan disiplin pegawai negeri sipil, unsur-unsur kejujuran, ketaatan, kesetiaan, kesungguhan dalam menjalankan tugas dan kesanggupan berkorban merupakan cakupan sumpah, kode etik dan disiplin pegawai negeri sipil. Semua unsur unsur tersebut memberi makna mengorbankan kepentingan pribadi dan golongan untuk kepentingan negara dan masyarakat, hal ini merupakan implementasi dari Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pasal 29 yang berbunyi “Dengan tidak mengurangi ketentuan dalam peraturan perundang-undangan pidana, maka untuk menjamin tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, diadakan Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil”.

Peraturan disiplin pegawai negeri sipil diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin PegawaiNegeri Sipil. Dalam peraturan disiplin PNS tersebut diatur ketentuan-ketentuan mengenai kewajiban,

larangan, hukuman disiplin, pejabat yang berwenang menghukum, penjatuhan hukuman disiplin, keberatan atas hukuman disiplin dan berlakunya keputusan hukuman disiplin.

2.2 Jenis Disiplin Kerja

Terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu: disiplin preventif dan disiplin korektif menurut Siagian, (2008:305) yaitu :

a. Disiplin Preventif

Disiplin yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola, sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para pegawai berperilaku negatif. Keberhasilan penerapan disiplin preventif terletak pada pribadi para anggota organisasi. Agar disiplin pribadi tersebut semakin kokoh, paling sedikit tiga hal perlu mendapatkan perhatian manajemen.

- 1) Para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena segala logika seorang tidak akan merusak sesuatu yang menjadi miliknya.
- 2) Para pegawai perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksud seyogianya disertai informasi yang lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif.
- 3) Para pegawai didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam rangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

b. Disiplin korektif

Disiplinan yang bersifat korektif adalah jika pegawai yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi. Pengenaan sanksi biasanya mengikuti prosedur yang sifatnya hirarki artinya pengenaan sanksi diprakarsai oleh atasan langsung pegawai yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir pengenaan sanksi tersebut diambil oleh pejabat pimpinan yang berwenang untuk itu. Prosedur tersebut ditempuh dengan dua maksud, yaitu bahwa pengenaan sanksi dilakukan secara objektif dan sifat sanksi sesuai dengan bobot pelanggaran yang dilakukan. Disamping faktor objektivitas dan kesesuaian bobot hukuman dan pelanggaran, pengenaan sanksi harus pula bersifat mendidik dalam arti agar terjadi perubahan sikap dan perilaku di masa mendatang dan bukan terutama menghukum seseorang karena tindakannya di masa lalu. Pengenaan sanksi pun harus mempunyai nilai pelajaran dalam arti mencegah orang melakukan pelanggaran yang serupa.

Bertitik tolak dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa inti dari pembentukan disiplin dapat dilaksanakan melalui dua cara, yaitu melalui pengembangan disiplin pribadi atau pengembangan disiplin yang datang dari individu serta melalui penerapan tindakan disiplin yang ketat, artinya bagi seorang pegawai yang indiscipliner akan dikenai hukuman atau sanksi sesuai dengan tingkatan kesalahan. Seorang pegawai yang sadar akan tugas dan tanggung jawabnya tentu akan menjalankan kewajiban yang dibebankan kepadanya dan menjauhi larangan – larangan yang akan menurunkan kredibilitasnya. Sebagai seorang PNS tentu harus menjalankan kewajiban yang dibebankan kepadanya seperti yang tercantum pada Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010.

Menurut Siagian (2008:309), bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana:

- 1) Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan perusahaan
- 2) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan
- 3) Besarnya rasa tanggung jawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya
- 4) Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di pegawai
- 5) Meningkatkan efisiensi dan prestasi kerja pegawai.

2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawainya. Disiplin kerja yang tinggi merupakan harapan bagi setiap pimpinan kepada bawahan, dan pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh pegawai. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh diri pribadi. Oleh karena itu, untuk mendapatkan disiplin yang baik, maka pimpinan harus memberikan

kepemimpinan yang baik pula. Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi, diantaranya (Hasibuan, 2005:68):

a. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan, agar pegawai bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

b. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai kata dengan perbuatannya dengan keteladanan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik.

c. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap organisasi atau pekerjaannya. Jika kecintaan pegawai semakin baik terhadap kedisiplinan pegawai yang baik, organisasi harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan pegawai tidak mungkin baik apabila balas jasa yang pegawai terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga. Jadi, balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan pegawai.

d. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam memberikan balasa jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik.

e. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai organisasi. Dengan pengawasan melekat berarti atasan langsung harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja pegawai. Pegawai merasa mendapat perhatian, bimbingan, pengarahan, petunjuk, dan pengawasan dari atasannya. Dengan waskat, dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya, sehingga kondukte setiap bawahan dinilai secara objektif.

f. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan organisasi, sikap, dan perilaku indisipliner pegawai akan berkurang. Berat/ringan sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan pegawai. Sanksi hukuman

harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai.

g. **Ketegasan**

Ketegasan pimpinan melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai. Pimpinan harus berani dan tegas untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi pegawai indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

2.4 Manfaat Disiplin Kerja

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawainya. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi pegawai akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi (Sutrisno, 2009:154).

2.5 Pelaksanaan Disiplin Kerja

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan-peraturan yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh pegawai dalam organisasi. Menurut Singodimedjo (2006:89). Peraturan-peraturan yang berkaitan dengan disiplin antara lain:

- a. Peraturan jam masuk, pulang dan jam istirahat.
- b. Peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan
- c. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
- d. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Menurut Moekijat (2005:170) menyatakan indikator yang dapat digunakan untuk mengkaji disiplin kerja pegawai adalah:

- a. Ketaatan terhadap peraturan
- b. Kepatuhan terhadap perintah kedinasan
- c. Ketaatan terhadap jam kerja
- d. Kepatuhan berpakaian seragam
- e. Kepatuhan dalam penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana kantor
- f. Bekerja sesuai prosedur.

3. Kepemimpinan

3.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara memengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Hersey, (2007) mendefinisikan : “Leadership is the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal achievement in a given situation “ (Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan – kegiatan seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi tertentu).

Menurut Rivai (2006:193), “Kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.” Sedangkan menurut Harbani (2008:5) menyatakan bahwa “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi

pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang supaya dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.”

3.2 Teori Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori sebagai berikut :

a. Teori genetis (Keturunan)

Inti dari teori ini menyatakan bahwa *“leader are born and not made”* (pemimpin itu dilahirkan sebagai bakat dan bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini berpendapat bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinannya. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fatalitas atau determinitas.

b. Teori sosial

Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada suatu sisi, maka teori ini pun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa *“leader are made and not born”* (pemimpin itu dibuat atau dididik dan bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan dari teori genetika. Para penganut teori ini menyetujui pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

c. Teori ekologis

Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi dari kedua teori tersebut maka timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya mengemukakan bahwa seseorang hanya 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 menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

3.3 Karakteristik Kepemimpinan

Dalam kepemimpinan ada beberapa unsur dan karakter yang sangat menentukan untuk pencapaian tujuan suatu organisasi. Menurut Gibb dalam Salusu (2006:203), ada empat elemen utama dalam kepemimpinan yang saling berkaitan satu sama lain, yaitu Pemimpin yang menampilkan kepribadian pemimpin, Kelompok, Pengikut yang muncul dengan berbagai kebutuhannya, sikap serta masalah-masalahnya, dan situasi yang meliputi keadaan fisik dan tugas kelompok. Selanjutnya Blake dan Mounton dalam Salusu (2006:204-205), menawarkan enam elemen yang dianggapnya dapat menggambarkan efektifnya suatu kepemimpinan. Tiga elemen pertama berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin menggerakkan pengaruhnya terhadap dunia luar, yaitu *Initiative*, *Inquiry dan Advokasi*. Tiga elemen yang lainnya yaitu, *Conflict Solving*, *Decision making*, dan *Criticque*. Berhubungan dengan bagaimana memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam organisasi untuk dapat mencapai hasil yang benar.

Ryaas (2008:37) dijelaskan beberapa karakter kepemimpinan yang berbeda satu sama lain, yaitu sebagai berikut :

a. Kepemimpinan yang sensitif

Kepemimpinan ini ditandai dengan adanya kemampuan untuk secara dini memahami dinamika perkembangan masyarakat, mengenai apa yang mereka butuhkan, mengusahakan agar ia menjadi pihak pertama yang memberi perhatian terhadap kebutuhan tersebut. Dalam karakter kepemimpinan tersebut, kemampuan berkomunikasi daripada pemimpin pemerintahan yang disertai pada penerapan transformasi di dalam proses pengambilan keputusan merupakan prasyarat bagi pemerintah dalam mengemban segala tugas-tugasnya.

b. Kepemimpinan yang responsif

Dalam konteks ini, pemimpin lebih aktif mengamati dinamika masyarakat dan secara kreatif berupaya memahami kebutuhan mereka, maka kepemimpinan yang responsif lahir lebih banyak berperan menjawab aspirasi dan tuntutan masyarakat yang disalurkan melalui berbagai media komunikasi, menghayati suatu sikap dasar untuk mendengar suara rakyat, mau mengeluarkan energi dan menggunakan waktunya secara cepat untuk menjawab pertanyaan, menampung setiap keluhan, memperhatikan setiap tuntutan dan memanfaatkan setiap dukungan masyarakat tentang suatu kepentingan umum.

c. Kepemimpinan yang defensif

Karakter kepemimpinan ini ditandai dengan sikap yang egoistik, merasa paling benar, walaupun pada saat yang sama memiliki kemampuan argumentasi yang tinggi dalam berhadapan dengan masyarakat. Komunikasi antara pemerintah dengan masyarakat cukup terpelihara, tetapi pada umumnya pemerintah selalu mengambil posisi sebagai pihak yang lebih benar, lebih mengerti. Oleh karena itu, keputusan dan penilaiannya atas sesuatu isu lebih patut diikuti oleh masyarakat. Posisi masyarakat lemah, sekalipun tetap tersedia ruang bagi mereka untuk bertanya, menyampaikan keluhan, aspirasi dan lain sebagainya. Karakter kepemimpinan semacam ini bisa berhasil dalam jangka waktu tertentu. Tetapi ketika berhadapan dengan masyarakat yang semakin berkembang, baik secara sosial-ekonomi maupun secara intelektualitas, karakter defensif ini akan sulit untuk melakukan manuver.

d. Kepemimpinan yang represif

Karakter kepemimpinan ini cenderung sama egois dan arogannya dengan karakter kepemimpinan defensif, tetapi lebih buruk lagi karena tidak memiliki kemampuan argumentasi atau justifikasi dalam mempertahankan keputusan atau penilaiannya terhadap suatu isu ketika berhadapan dengan masyarakat. Karakter kepemimpinan yang represif ini secara total selalu merupakan beban yang berat bagi masyarakat. Ia bukan saja tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan berbagai masalah fundamental dalam masyarakat, tetapi bahkan cenderung merusak moralitas masyarakat. Singkatnya kepemimpinan yang represif ini lebih mewakili sifat diktatorial.

3.4 Gaya Kepemimpinan

Ada suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan disini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan dari tingkah laku seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Robbins (2008) menyatakan bahwa “Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan.”

Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional.

a. Kepemimpinan tranformasional

Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan tanggap kepada pimpinannya. Kepemimpinan transformasional

adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut, oleh karena itu, ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu dengan:

- 1) Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.
- 2) Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok.
- 3) Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

b. Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Gaya kepemimpinan transaksional dibentuk oleh faktor-faktor yang berupa imbalan kontingen, manajemen eksepsi aktif, dan manajemen eksepsi pasif.

Menurut White dan Lippit dalam Harbani, (2008:46), mengemukakan tiga

(3) gaya kepemimpinan, yaitu :

a. Gaya kepemimpinan otokratis

Dalam tipe kepemimpinan ini, pemimpin menentukan sendiri "policy" dan dalam rencana untuk kelompoknya, membuat keputusan-keputusan sendiri, namun mendapatkan tanggung jawab penuh. Bawahan harus patuh dan

mengikuti perintahnya, jadi pemimpin tersebut menentukan atau mendiktekan aktivitas dari anggotanya. Pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahan. Dalam kepemimpinan otokrasi terjadi adanya keketatan dalam pengawasan, sehingga sukar bagi bawahan dalam memuaskan kebutuhan egoistisnya.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan otokratis adalah :

- 1) Keputusan dapat diambil secara tepat.
- 2) Tipe ini baik digunakan pada bawahan yang kurang disiplin, kurang inisiatif, bergantung pada atasan kerja, dan kurang kecakapan.
- 3) Pemusatan kekuasaan, tanggung jawab serta membuat keputusan terletak pada satu orang yaitu pemimpin.

Kelemahannya adalah :

- 1) Dengan tidak diikutsertakannya bawahan dalam mengambil keputusan atau tindakan maka bawahan tersebut tidak dapat belajar mengenai hal tersebut.
- 2) Dapat menimbulkan rasa tidak puas dan tertekan.
- 3) Kurang mendorong inisiatif bawahan dan dapat mematikan inisiatif bawahannya tersebut.
- 4) Bawahan kurang mampu menerima tanggung jawab dan tergantung pada atasan saja.

b. Gaya kepemimpinan demokrasi (*Demokratis*)

Dalam gaya ini pemimpin sering mengadakan konsultasi dengan mengikuti bawahannya dan aktif dalam menentukan rencana kerja yang berhubungan dengan kelompok. Disini pemimpin seperti moderator atau koordinator dan tidak memegang peranan seperti pada kepemimpinan otoriter. Partisipan digunakan dan kondisi yang tepat, akan menjadikan hal yang efektif. Maksudnya supaya dapat memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengisi atau memperoleh kebutuhan egoistisnya dan memotivasi bawahan dalam menyelesaikan tugasnya untuk meningkatkan produktivitasnya pada pemimpin demokratis, sering mendorong bawahan untuk ikut ambil bagian dalam hal tujuan-tujuan dan metode-metode serta menyokong ide-ide dan saran-saran. Disini pemimpin mencoba mengutamakan hubungan antar manusia yang baik dan mengerjakan secara lancar.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan demokrasi (*Demokratis*) adalah :

- 1) Merasa lebih bertanggungjawab dalam menjalankan pekerjaan.
- 2) Memberikan kebebasan lebih besar kepada kelompok untuk mengadakan kontrol terhadap supervisor.
- 3) Produktivitas lebih tinggi dari apa yang diinginkan manajemen dengan catatan bila situasi memungkinkan.
- 4) Ada kesempatan untuk mengisi kebutuhan egoistisnya.
- 5) Lebih matang dan bertanggungjawab terhadap status dan pangkat yang lebih tinggi.

Kelemahannya adalah :

- 1) Harus banyak membutuhkan koordinasi dan komunikasi.

- 2) Membutuhkan waktu yang relatif lama dalam mengambil keputusan.
- 3) Memberikan persyaratan tingkat "skilled" (kepandaian) yang relative tinggi bagi pimpinan.
- 4) Diperlukan adanya toleransi yang besar pada kedua belah pihak karena jika tidak dapat menimbulkan perselisihpahaman.

c. Gaya kepemimpinan *laissez faire*

Pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran dan kebiakan organisasi. Tipe kepemimpinan ini melaksanakan perannya atas dasar aktivitas kelompok dan pimpinan kurang mengadakan pengontrolan terhadap bawahannya. Pemimpin akan meletakkan tanggung jawab keputusan sepenuhnya kepada para bawahannya, pemimpin akan sedikit saja atau hampir tidak sama sekali memberikan pengarahan. Pemimpin pada gaya ini sifatnya pasif dan seolah-olah tidak mampu memberikan pengaruhnya kepada bawahannya.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini:

- 1) Bawahan lebih bebas menunjukkan persoalan yang dianggap penting dan tidak bergantung pada atasan sehingga proses yang lebih cepat.
- 2) Ada kemungkinan bawahan dapat mengembangkan kemampuannya, daya kreativitasnya untuk memikirkan dan memecahkan persoalan serta mengembangkan rasa tanggung jawab.

Kelemahannya adalah :

- 1) Bila bawahan terlalu bebas tanpa pengawasan, ada kemungkinan terjadi penyimpangan dari peraturan yang berlaku dari bawahan serta dapat mengakibatkan salah tindak dan memakan banyak waktu bila bawahan kurang pengalaman.
- 2) Pemimpin sering sibuk sendiri dengan tugas-tugas dan terpisah dari bawahan. Beberapa tidak membuat tujuan tanpa suatu peraturan tertentu.
- 3) Kelompok dapat mengkambinghitamkan sesuatu, kurang stabil, frustrasi, dan merasa kurang aman.

Sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik, artinya pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gayanya agar sesuai dengan situasi tertentu. Hal ini sesuai dengan pendapat Freemont E. Kast dan James R. Rozenweig dalam Siswanto (2006) menyatakan bahwa: "Tidak ada satu jalan terbaik untuk pemimpin, itu semua tergantung pada pemimpin, pengikut dan dinamika kelompok."

Adapun perbedaan dari 3 (ketiga) gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan laissez faire dapat dilihat pada Tabel 2.1

Tabel 2.1

Perbedaan Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratis dan Laissez Faire

Otokratis	Demokratis	Laissez Faire
Pemimpin menentukan semua keputusan mengenai kebijakannya	Semua kebijakan dirumuskan melalui musyawarah dan diputuskan oleh kelompok, sedangkan pemimpin mendorong	Kelompok mempunyai kebebasan sepenuhnya untuk mengambil keputusan dengan partisipasi minimal dari pemimpin

Setiap langkah kegiatan dengan cara pelaksanaannya untuk setiap saat ditentukan oleh pemimpin sehingga langkah berikutnya tidak pasti	Ditetapkan kegiatan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan kelompok. Apabila diperlukan saran teknis, pemimpin mengajukan beberapa alternatif untuk dipilih.	Kegiatan diberikan pemimpin dengan keterangan bahwa ia akan memberikan penjelasan jika diminta
Pemimpin biasanya memberikan penugasan tertentu pada setiap anggota kelompok	Setiap anggota bebas bekerja sama dengan siapapun dan pembagian tugas diserahkan kepada kelompok	Pemimpin tidak pernah berpartisipasi secara penuh
Pemimpin cenderung lebih dari pribadi dalam pemberian penghargaan dan kritik terhadap setiap anggota kelompok	Pemimpin bersikap objektif dan senantiasa berdasarkan fakta dalam memberikan penghargaan dan kritik.	Kadang-kadang memberikan komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

Sumber : Harbani (2008:46)

Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan yang dikaji adalah gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan Demokratis (partisipatif) mendesentralisasikan wewenang. Keputusan partisipatif tidak bersifat sepihak, seperti halnya dengan otokratik, karena keputusan itu timbul dari upaya konsultasi dengan para pengikut dan keikutsertaan mereka. Kecenderungan yang umum adalah ke arah penerapan praktik partisipasi lebih luas karena konsisten dengan model perilaku organisasi yang suportif dan kolegial.

4. Kinerja

4.1. Pengertian Kinerja

Sutrisno (2009:151) mengungkapkan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah “Hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja”. Pengertian lain menurut Davis (2005:98) bahwa

“Kinerja adalah kumpulan dari serangkaian hasil kerja menurut kuantitas, kualitas, efisiensi dan efektivitas kerja dalam mencapai tujuan”. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu 2009:67).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwasannya kinerja pegawai merupakan hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kualitas maupun kuantitas melalui prosedur yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan.

4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Setiap karyawan atau pegawai mempunyai perbedaan kinerja masing-masing walaupun bekerja pada tempat kerja yang sama. Secara umum perbedaan kinerja karyawan atau pegawai disebabkan oleh dua faktor, yaitu: faktor individu dan situasi kerja. Menurut Gomes (2003) perangkat variabel yang mempengaruhi kinerja, ada tiga perangkat variabel yaitu:

- a. Variabel individual, terdiri dari:
 - 1) Kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik
 - 2) Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian
 - 3) demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
- b. Variabel organisasional, terdiri dari:
 - 1) Sumberdaya
 - 2) Kepemimpinan
 - 3) Imbalan
 - 4) Struktur
 - 5) Desain pekerjaan.
- c. Variabel psikologis, terdiri dari:
 - 1) Persepsi
 - 2) Sikap
 - 3) Kepribadian
 - 4) Belajar
 - 5) Motivasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2007), variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, ada dua variabel yaitu:

- a. Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
- b. Variabel situasional:
 - 1) Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan ventilasi)
 - 2) Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Selanjutnya Gomes (2003) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

- a. Faktor Kemampuan
 - 1) Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat
 - 2) Keterampilan: kecakapan dan kepribadian.
- b. Faktor Motivasi
 - 1) Kondisi sosial: organisasi formal dan informal, kepemimpinan
 - 2) Serikat kerja kebutuhan individu: fisiologis, sosial dan egoistic
 - 3) Kondisi fisik lingkungan kerja

4.3 Mengukur Kinerja

Menurut Mangkunegara (2007), menyatakan bahwa ada enam metode penilaian kinerja karyawan yaitu:

- a. *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
- b. *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian bobot sehingga dapat di skor. Metode ini bisa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.

- c. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*), penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.
- d. Metode peninjauan lapangan (*field review method*), seseorang ahli departemen membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang kinerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk direview. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.
- e. Tes dan observasi prestasi kerja, bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan ketrampilan. Agar berguna tes harus reliabel dan valid. Metode evaluasi kelompok ada tiga: *ranking, grading, point allocation method*.
- f. Metode ranking, penilai membandingkan satu dengan karyawan lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai terjelek. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembandingan, subyek kesalahan kesan terakhir dan *halo effect*, kebajikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya. Metode penilaian ini memisah-misahkan atau menyortir para karyawan dalam berbagai klasifikasi yang berbeda, biasanya suatu proposi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori. *Point location*, merupakan bentuk lain dari *grading*, penilai diberikan sejumlah nilai total dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan yang baik diberi nilai lebih besar daripada para karyawan dengan kinerja lebih jelek. Kebaikan dari metode ini, penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan efek halo (*halo effect*) dan bias kesan terakhir masih ada.

Ada banyak manfaat dari penilaian kinerja, menurut Mangkunegara (2007), yaitu:

- a. Perbaikan prestasi kerja atau kinerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia untuk dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.

- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi.

c. Keputusan-keputusan penempatan.

Promosi dan transfer biasanya didasarkan atas prestasi kerja atau kinerja masa lalu atau antisipasinya.

d. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan.

Prestasi kerja atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian pula sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

e. Perencanaan dan pengembangan karir.

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

f. Mendeteksi penyimpangan proses *staffing*.

Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

g. Melihat ketidakakuratan informasional.

Kinerja yang jelek menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen lain dari sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan personalia tidak tepat.

h. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.

Prestasi kerja yang jelek merupakan tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu mendiagnosa kesalahan tersebut.

i. Menjamin kesempatan kerja yang adil.

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

j. Melihat tantangan-tantangan eksternal.

Prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya.

B. Penelitian Terdahulu.

Beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan mengenai karakteristik individu, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebagai berikut :

Tabel 2.2
Tinjauan Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
1	Vania (2012)	Analisis Pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan Badan Pertanahan Nasional RI	Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan Badan Pertanahan Nasional RI	Disiplin Kerja mempengaruhi kinerja karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan Badan Pertanahan Nasional RI
2	Hidayah (2012)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Locus Of Control Dan Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Rumah Tahanan Negara Klas IIB Kaban Jahe	Gaya kepemimpinan, locus of control dan karakteristik individu terhadap kepuasan kerja pegawai.	Secara simultan gaya kepemimpinan, locus of control, dan karakteristik individu berpengaruh sangat signifikan (high significant) terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Tahanan Negara Klas IIB Kabanjahe. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh para pegawai di Rumah Tahanan Negara Klas IIB Kabanjahe sangat ditentukan

				<p>oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Rumah Tahanan Negara di lembaga tersebut, locus of control yang dimiliki oleh setiap pegawai, serta karakteristik individu pada masing-masing pegawai. Secara parsial gaya kepemimpinan, locus of control, dan karakteristik individu berpengaruh signifikan (significant) terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Tahanan Negara Klas IIB Kabanjahe.</p>
3	Kusdharyanto (2011)	<p>Hubungan Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di KPU Kabupaten Grobogan</p>	<p>Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan</p>	<p>Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan Motivasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai di KPU di Kabupaten Grobogan. Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan Motivasi secara bersama sama berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai di KPU Kabupaten Grobogan. Besarnya pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerjadan</p>

				<p>motivasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pegawai di KPU Kabupaten Grobogan 90 % Sedang 10 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi.</p>
4	Darwito (2011)	<p>Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD Kota Semarang)</p>		<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>
5	Nainggolan (2011)	<p>Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan Pemimpin Redaksi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Wartawan pada PT. Harian Batam Pos di Batam.</p>	<p>Karakteristik individu, gaya kepemimpinan pemimpin redaksi dan kompensasi terhadap kinerja wartawan.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu, gaya kepemimpinan redaksi, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja wartawan pada PT. Harian Batam Pos di Batam.</p>

6	<i>Singh Dhillon Jaskaran (2014)</i>	Leadership And Its Impact On Performance Of Employees: (A Case Study Of A Public Sector Bank In Mohali).	Kepemimpinan, Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di <i>State Bank of Patiala (SBOP)</i> mempunyai dampak pada kinerja karyawan bank.
7	Nwokocha, Izidor dan Iheriohanna, EBJ (2012)	Nexus Between Leadership Styles, Employee Retention And Performance In Organizations In Nigeria	Gaya Kepemimpinan, retensi karyawan, Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, retensi karyawan, kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi di Negeria

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai

Perihal kemampuan biasanya sangat berkaitan sekali dengan perbedaan karakteristik individu. Karakteristik Individu adalah orang yang memandang berbagai hal secara berbeda akan berperilaku secara berbeda, orang yang memiliki sikap yang berbeda akan memberikan respon yang berbeda terhadap perintah, orang yang memiliki kepribadian yang berbeda berinteraksi dengan cara yang berbeda dengan atasan, rekan kerja dan bawahan. (Ivancevich, 2006:81)

Robbins (2008) menegaskan bahwa kemampuan yang dimiliki seseorang terdiri dari 2 (dua) jenis, yang pertama kemampuan intelektual yaitu adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan atau menjalankan kegiatan mental. Kedua yakni kemampuan fisik yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas yang menuntut daya stamina, kecekatan, dan

keterampilan. Jika kemampuan intelektual berperan besar dalam pekerjaan yang rumit, kemampuan fisik hanya mengandalkan kapabilitas fisik.

Jadi pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja pegawai terjadi karena pegawai bekerja sesuai kemampuan dalam bekerja. Sehingga pegawai sudah menyelesaikan pekerjaannya yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja pegawai. Oleh karena itu, sangat dibutuhkan karakteristik individu yang menonjol dalam hal ini merupakan kemampuan intelektual dan fisik. Dengan memiliki kemampuan intelektual dan kemampuan fisik yang mendukung maka kinerja akan meningkat sehingga tujuan dapat tercapai.

Adapun indikator dari dimensi kemampuan intelektual dalam penelitian ini antara lain penyelesaian tugas sesuai dengan yang ditetapkan oleh instansi, penyelesaian pekerjaan dengan maksimal, mahir mengoperasikan peralatan kantor, mampu bekerjasama dengan pegawai lainnya, dan memahami karakteristik serta kondisi kerja yaitu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan melakukan dan menjalankan kegiatan mental. Sedangkan dimensi kemampuan fisik terdiri dari kemampuan bekerja melewati jam kantor, bersedia membantu rekan kerja, memiliki kecakapan fisik dalam menerima instruksi kerja dan mampu menyelesaikan pekerjaan selain tugas yang dibebankan.

2. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin kerja merupakan tindakan dari manajemen organisasi untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi. Siagian (2008) berpendapat disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang

yang diberikan kepadanya. Begitu juga dengan NtiseMITO (2007:199) menyatakan bahwa “disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.”

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan dan pegawainya. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik, lembaga atau instansi sulit untuk mewujudkan tujuannya yaitu pencapaian kinerja optimal pegawai. Oleh karena itu, diharapkan agar setiap PNS memiliki disiplin kerja yang tinggi agar kinerjanya meningkat dan target dapat dicapai.

Siagian (2008) mengemukakan bahwa disiplin terbagi dua yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif. Disiplin preventif inilah yang mendorong para pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang ditentukan. Sedangkan disiplin korektif ini merupakan disiplin yang dimana jika pegawai melakukan pelanggaran atas ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang ditetapkan, maka akan diberikan sanksi disipliner. Kedua jenis disiplin ini tidak dapat dipisahkan. Dimana apabila jika disiplin preventif gagal dilakukan, maka disiplin korektif akan diberlakukan. Dengan diberlakukannya disiplin korektif ini diharapkan tidak ada lagi pegawai yang melakukan pelanggaran. Sehingga kinerja akan lebih baik dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Adapun indikator disiplin kerja dalam penelitian ini adalah bersedia menerima sanksi apabila melanggar aturan, patuh terhadap perintah kedinasan, kesiapan menerima tugas kantor, tugas dianggap sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja, ketaatan terhadap jam kerja, mengikuti apel pagi dan apel sore, kepatuhan berpakaian seragam, kepatuhan mengenakan atribut seragam, kepatuhan dalam penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana kantor, bekerja sesuai prosedur dan menjalankan tugas pokok dan fungsi jabatan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Harbani (2008:5) menyatakan bahwa “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang supaya dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.”

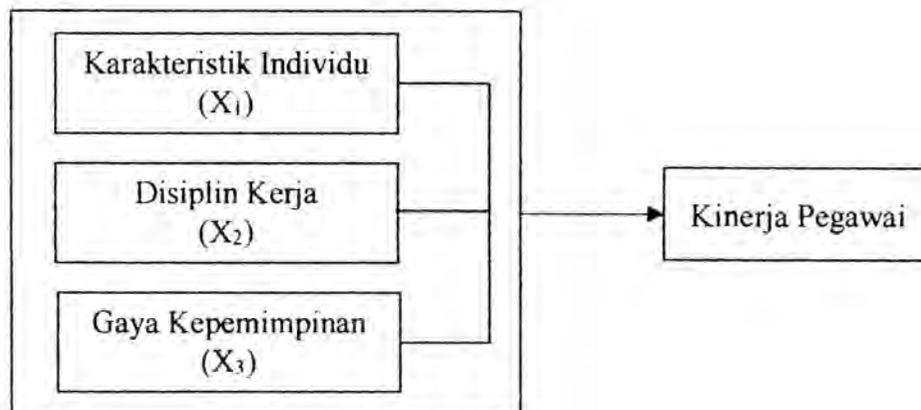
Pemimpin yang terdapat pada lembaga atau instansi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu pegawai yang terdapat di lembaga atau instansi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi hanya mengerahkan seluruh pegawai saja tidak cukup, sehingga perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi.

White dan Lippit (dalam Harbani, 2008) menerangkan gaya kepemimpinan terdiri atas: (1) gaya kepemimpinan otokratis, (2) gaya kepemimpinan demokrasi,

dan (3) gaya kepemimpinan *laissez faire*. Adapun yang menjadi dimensi gaya kepemimpinan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan demokrasi karena berdasarkan pengamatan awal, gaya kepemimpinan yang dominan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah adalah gaya kepemimpinan demokrasi. Selain itu, gaya kepemimpinan demokrasi ini lebih mengutamakan musyawarah dalam mengambil keputusan sehingga semua pegawai ikut berpartisipasi untuk memberikan ide yang dimiliki untuk pencapaian tujuan organisasi.

Adapun indikator dalam pengukuran gaya kepemimpinan demokratis yaitu pimpinan dapat mengambil keputusan yang tepat, keputusan pimpinan menjadi dasar pelaksanaan pekerjaan, menciptakan kebijakan, bermusyawarah dengan bawahan/pegawai, berani mengambil keputusan, menanggung resiko dari keputusan, membawa perubahan dan menerapkan perubahan yang dianggap lazim, mendukung pegawai yang memiliki kinerja baik, memberikan promosi jabatan, dan pimpinan menilai pekerjaan dan mengawasi setiap perilaku pegawai. penetapan keputusan oleh pimpinan, kebijakan pimpinan, berani mengambil resiko, berani membuat perubahan, pimpinan mendorong bawahan untuk berprestasi, pengawasan perilaku pegawai.

Dari penjelasan diatas ditarik sebuah kerangka pemikiran mengenai hubungan karakteristik individu, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja dapat dilihat pada Gambar 2.1. dibawah ini :



Gambar 2.1. Kerangka berpikir

D. Hipotesis.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah:

1. H1: Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. H2 : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
3. H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
4. H4 : Karakteristik individu, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Menurut Mansoer (2006:139) desain penelitian adalah rancangan umum tentang metode-metode dan prosedur untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang dibutuhkan. Hal ini menjelaskan bahwa suatu penelitian diharapkan memenuhi tahapan dan metode yang tepat sesuai dengan variabel yang ingin diungkap. Adapun sifat penelitian ini adalah *explanatory research*. Kuncoro (2009) menyatakan bahwa penelitian *explanatory* merupakan penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.

B. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan Wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian diambil kesimpulan (Sugiyono, 2005 : 72). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah yang mencakup Bagian Umum, Bagian Hukum, Bagian Tata Pemerintahan, Bagian Humas, Bagian Ekonomi dan Pembangunan, Bagian Kesejahteraan Masyarakat yang berjumlah sebanyak 106 orang. Adapun sebaran populasi tersebut dalam tiap-tiap unit seperti pada Tabel 3.1 dibawah ini.

Tabel 3.1.
Populasi dan Sampel

No	Pegawai	Jumlah Pegawai
1	Bagian Umum	49 orang
2	Bagian Hukum	11 orang
3	Bagian Tata Pemerintahan	11 orang
4	Bagian Humas	13 orang
5	Bagian Ekonomi dan Pembangunan	12 orang
6	Bagian Kesejahteraan Masyarakat	10 orang
Jumlah		106 orang

Sumber : Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah (2015)

Adapun sampel bertujuan untuk mempermudah penelitian. Dalam menentukan sampel, Arikunto (2007:95) menyatakan “Sebagai ancer-ancer, jika peneliti mempunyai beberapa ratus subjek dalam populasi, mereka dapat menentukan kurang lebih 25-30% dari jumlah subjek tersebut. Jika jumlah anggota subjek dalam populasi hanya meliputi antara 100 hingga 150 orang dan dalam pengumpulan data penelitian menggunakan angket, sebaiknya subjek sejumlah itu diambil seluruhnya. Akan tetapi apabila peneliti menggunakan teknik wawancara (*interview*) atau pengamatan (*observasi*), jumlah tersebut dapat dikurangi menurut teknik pengambilan sampel sesuai dengan kemampuan peneliti. Menurut pendapat di atas, maka penulis mengambil semua populasi menjadi sampel yakni 106 Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

C. Defenisi Operasional

Variabel penelitian ini terdiri dari variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Dalam penelitian ini menggunakan variabel bebas (*independent variable*) yang terdiri dari karakteristik individu (X_1), disiplin kerja (X_2), dan gaya

kepemimpinan (X_3), sedangkan yang menjadi variabel terikat (*dependent variable*) adalah kinerja pegawai (Y). Untuk lebih jelasnya definisi operasional dari setiap variabel pada penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel 3.2:

Tabel 3.2
Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Pengukuran
Karakteristik individu (X_1) Robbins (2008)	Karakteristik Individu adalah orang yang memandang berbagai hal secara berbeda akan berperilaku secara berbeda, orang yang memiliki sikap yang berbeda akan memberikan respon yang berbeda terhadap perintah, orang yang memiliki kepribadian yang berbeda berinteraksi dengan cara yang berbeda dengan atasan, rekan kerja dan bawahan. (Ivancevich, 2006:81)	Kemampuan intelektual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyelesaian tugas sesuai dengan yang ditetapkan oleh pihak instansi 2. Menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal agar mencapai target 3. Mahir mengoperasikan peralatan kantor 4. Memahami karakteristik dan kondisi kerja 5. Mampu bekerjasama dengan pegawai lainnya 	Skala likert
		Kemampuan fisik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu bekerja melewati jam kerja kantor 2. Bersedia membantu rekan untuk menyelesaikan pekerjaan 3. Memiliki kecakapan fisik dalam menerima instruksi kerja 4. Mampu menyelesaikan pekerjaan lain dengan tidak mengganggu tugas pokok 5. Mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum tenggang waktu 6. Mengerti tugas pokok dan fungsi kerja 7. Cakap dalam menuangkan gagasan untuk kemajuan pekerjaan 	

<p>Disiplin kerja (X₂) Siagian (2008)</p>	<p>Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. (Siagian, 2008)</p>	<p>Disiplin preventif</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepatuhan terhadap perintah pimpinan 2. Kesiapan menerima perintah tugas kantor 3. Menganggap tugas sebagai pembelajaran untuk meningkatkan prestasi kerja 4. Menaati aturan jam kantor 5. Mengikuti apel pagi dan sore 6. Mengenakan pakaian sesuai dengan aturan 7. Mengenakan atribut dan kelengkapan pakaian dinas 8. Memelihara sarana dan prasarana kantor 9. Kemampuan mengoperasikan sarana dan prasarana kantor 10. Bekerja sesuai dengan petunjuk prosedur 11. Menjalankan tugas pokok dan fungsi jabatan 	<p>Skala likert</p>
<p>Gaya kepemimpinan (X₃) White dan Lippit (dalam Harbani, 2008)</p>	<p>Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang supaya dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu. (Harbani, 2008)</p>	<p>Gaya kepemimpinan demokrasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan dapat mengambil keputusan yang tepat 2. Keputusan pimpinan menjadi dasar pelaksanaan pekerjaan 3. Menciptakan kebijakan untuk peningkatan kinerja pegawai 4. Pimpinan bermusyawarah dengan bawahan 5. Berani mengambil keputusan 6. Menanggung resiko atas keputusan meskipun terjadi pertentangan dengan bawahan 7. Kemampuan membawa perubahan 8. Membuat perubahan yang dianggapnya lazim 	<p>Skala likert</p>

			<ul style="list-style-type: none"> 9. Mendukung pegawai untuk menunjukkan kinerja terbaiknya 10. Memberikan promosi jabatan bagi pegawai yang berkinerja baik 11. Pimpinan menilai setiap pekerjaan 12. Pengawasan perilaku pegawai 	
Kinerja (Y) Mangkunegara (2009)	<p>Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (mangkunegara, 2009)</p>	<p>Kualitas</p> <p>Kuantitas</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Hasil pekerjaan sesuai dengan standa kerja 2. Penyelesaian pekerjaan dengan baik 3. Kualitas pekerjaan memuaskan 4. Kemampuan menyesuaikan pekerjaan dengan situasi kerja. 1. Menyelesaikan pekerjaan sesuai jumlah yang diberikan 2. Kemampuan menyelesaikan tuas sesuai dengan target 3. Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diperintahkan atasan 4. Tidak menunda-nunda penyelesaian pekerjaan yang diberikan 	Skala likert

Sumber : Robbin (2008), Ivancevich, (2006), Siagian, (2008), Harbani, (2008), Mangkunegara (2009)

D. Instrumen penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah berbentuk kuisisioner yang disusun dan dikembangkan berdasarkan deskripsi teori yang ada melalui butir pertanyaan variabel yang akan diteliti. Untuk memperoleh data tentang variabel karakteristik individu, disiplin kerja, gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai dalam butir pertanyaan yang dibuat

terdapat beberapa alternatif jawaban yang tersedia dengan menggunakan skala likert yaitu menggunakan 5 tingkat skala sesuai alternatif jawaban yaitu

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

Kuisisioner yang baik, harus diuji terlebih dahulu validitas dan realibilitasnya sehingga penelitian yang diperoleh nantinya akan menjadi baik. Menurut Sugiyono (2005) bahwa: Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

a. Uji validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas suatu alat ukur, dimana semakin tinggi validitasnya, maka alat ukur tersebut menunjukkan semakin mengenai sarannya, atau semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur. Uji validitas kuesioner dalam penelitian ini dilakukan pada pegawai Sekretariat Daerah Kota Sibolga karena memiliki karakteristik yang sama dengan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Pengujian validitas kuesioner dilakukan dengan bantuan *software* pengolahan data *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versi 18.00 dengan pedoman rumus korelasi pearson product moment.

Adapun cara pengambilan keputusan untuk membuktikan valid atau tidaknya validitas instrumen penelitian dengan dilihat dari nilai *sig* (*2 tailed*) dan

membandingkannya dengan taraf signifikan r_{tabel} pada $\alpha = 5\% = 0,361$. Bila nilai $\text{Sig (2 tailed)} \leq 0,05$, maka butir instrumen valid, jika nilai $\text{Sig (2 tailed)} \geq 0,05$, maka butir instrumen tidak valid. Pengukuran validitas dilakukan dengan cara *One Shot*. Hasil pengujian validitas variabel karakteristik individu dapat dilihat pada Tabel 3.3

Tabel 3.3
Hasil Pengujian Validitas Variabel Karakteristik Individu

Variabel	Item Pernyataan	r_{hitung}	Sig (2 tailed)	Keterangan
Karakteristik individu (X_1)	Kuisisioner 1	0,463	0,010	Valid
	Kuisisioner 2	0,690	0,000	Valid
	Kuisisioner 3	0,547	0,002	Valid
	Kuisisioner 4	0,545	0,002	Valid
	Kuisisioner 5	0,483	0,007	Valid
	Kuisisioner 6	0,626	0,000	Valid
	Kuisisioner 7	0,611	0,000	Valid
	Kuisisioner 8	0,568	0,001	Valid
	Kuisisioner 9	0,485	0,007	Valid
	Kuisisioner 10	0,608	0,000	Valid
	Kuisisioner 11	0,527	0,003	Valid
	Kuisisioner 12	0,592	0,001	Valid

Sumber: Data primer yang diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 3.3 dapat diketahui bahwa semua pernyataan dari variabel karakteristik individu dinyatakan valid karena $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ pada signifikansi $\alpha = 5\%$ dan hal ini buktikan 12 pernyataan tentang variabel karakteristik individu dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya.

Adapun hasil pengujian validitas variabel disiplin kerja dapat dilihat pada Tabel 3.4.

Tabel 3.4
Hasil Pengujian Validitas Variabel Disiplin Kerja

Variabel	Item Pernyataan	r hitung	Sig (2 tailed)	Keterangan
Disiplin kerja (X_2)	Kuisiomer 1	0,479	0,007	Valid
	Kuisiomer 2	0,486	0,006	Valid
	Kuisiomer 3	0,481	0,007	Valid
	Kuisiomer 4	0,538	0,002	Valid
	Kuisiomer 5	0,506	0,004	Valid
	Kuisiomer 6	0,467	0,009	Valid
	Kuisiomer 7	0,586	0,001	Valid
	Kuisiomer 8	0,639	0,000	Valid
	Kuisiomer 9	0,636	0,000	Valid
	Kuisiomer 10	0,521	0,003	Valid
	Kuisiomer 11	0,502	0,005	Valid
	Kuisiomer 12	0,543	0,002	Valid

Sumber: Data primer yang diolah (2015)

Sesuai dengan Tabel 3.4 dapat diketahui bahwa pernyataan dari variabel disiplin kerja semua dikatakan valid karena r hitung $>$ r tabel pada signifikansi $\alpha = 5\%$ dan hal ini buktikan 12 pernyataan tentang variabel disiplin kerja dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya.

Adapun hasil pengujian validitas variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 3.5.

Tabel 3.5
Hasil Pengujian Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel	Item Pernyataan	r hitung	Sig (2 tailed)	Keterangan
Gaya kepemimpinan (X_3)	Kuisiomer 1	0,600	0,000	Valid
	Kuisiomer 2	0,463	0,010	Valid
	Kuisiomer 3	0,517	0,003	Valid
	Kuisiomer 4	0,582	0,001	Valid
	Kuisiomer 5	0,468	0,009	Valid
	Kuisiomer 6	0,452	0,012	Valid
	Kuisiomer 7	0,626	0,000	Valid
	Kuisiomer 8	0,516	0,004	Valid
	Kuisiomer 9	0,500	0,005	Valid
	Kuisiomer 10	0,579	0,001	Valid
	Kuisiomer 11	0,492	0,006	Valid
	Kuisiomer 12	0,602	0,000	Valid

Sumber: Data primer yang diolah (2015)

Pada Tabel 3.5 dapat dijelaskan bahwa semua pernyataan dari variabel gaya kepemimpinan dapat dikatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada signifikansi $\alpha = 5\%$ dan hal ini menunjukkan semua pernyataan yakni 12 item pernyataan tentang variabel gaya kepemimpinan dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya. Untuk hasil pengujian validitas variabel kinerja dapat dilihat pada Tabel 3.6.

Tabel 3.6
Hasil Pengujian Validitas Variabel Kinerja

Variabel	Item Pernyataan	r_{hitung}	<i>Sig (2 tailed)</i>	Keterangan
Kinerja (Y)	Kinerja 1	0,697	0,000	Valid
	Kinerja 2	0,497	0,005	Valid
	Kinerja 3	0,756	0,000	Valid
	Kinerja 4	0,620	0,000	Valid
	Kinerja 5	0,533	0,002	Valid
	Kinerja 6	0,612	0,000	Valid
	Kinerja 7	0,561	0,001	Valid
	Kinerja 8	0,549	0,002	Valid

Sumber: Data primer yang diolah (2015)

Berdasarkan data pada Tabel 3.6 dapat dijelaskan bahwa semua pernyataan dari variabel kinerja dapat dikatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada signifikansi $\alpha = 5\%$ dan hal ini menunjukkan semua pernyataan yakni 12 item pernyataan tentang variabel kinerja dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. "Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu." (Ghozali, 2005). Kriteria pengujian uji reliabel adalah sebagai berikut :

- 1) $\text{Alpha} > 0,6$ Konstruk (variabel) memiliki reliabilitas
- 2) $\text{Alpha} \leq 0,6$ Konstruk (variabel) tidak memiliki reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas kuesioner untuk masing-masing variabel yaitu karakteristik individu, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.7

Tabel 3.7
Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel

No	Variabel	Cronbach's alpha	r kritis	Keterangan
1	Karakteristik individu	0,803	0,60	Reliabel
2	Disiplin kerja	0,764	0,60	Reliabel
3	Gaya kepemimpinan	0,771	0,60	Reliabel
4	Kinerja	0,751	0,60	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah (2015)

Berdasarkan data pada Tabel 3.7 dapat diketahui bahwa semua variabel penelitian yakni karakteristik individu, disiplin kerja, gaya kepemimpinan dan kinerja dapat dikatakan reliabel atau telah memenuhi persyaratan karena nilai *Cronbach's alpha* > r kritis (0,60).

E. Prosedur Pengumpulan Data

Sesuai dengan bentuk pendekatan penelitian kuantitatif, maka prosedur pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan cara kuesioner tertutup yaitu kuesioner yang sudah disediakan jawabannya sehingga responden tinggal memilih salah satu dari beberapa alternative jawaban telah disediakan. Sebelum melaksanakan penyebaran kuisisioner kepada responden, peneliti terlebih dahulu menjelaskan tujuan, manfaat penelitian serta proses pengisian kuisisioner kepada responden. Kemudian calon responden yang bersedia diminta untuk menandatangani surat persetujuan sebagai responden. Responden yang menolak tidak dipaksa untuk mengisi kuisisioner. Responden yang menolak karena ada

kecurigaan kepada peneliti dan alasan responden sibuk bekerja. Responden yang bersedia untuk mengisi kuisisioner, diberikan waktu selama ± 20 menit untuk menjawab kuisisioner di ruang kerja responden masing-masing. Selain itu responden diberi kesempatan bertanya selama pengisian kuisisioner tentang hal yang tidak dimengerti sehubungan dengan pertanyaan yang ada dalam kuisisioner. Setelah responden mengisi seluruh kuisisioner penelitian, peneliti terlebih dahulu memeriksa kelengkapan jawaban responden sesuai dengan pertanyaan kuisisioner kemudian seluruh data dikumpulkan untuk dianalisis.

Sedangkan data sekunder dikumpulkan melalui dokumen yang tersedia di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah dan terlebih dahulu minta izin kepada Kepala Bagian yang ada instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

F. Metode Analisis Data

Untuk menganalisis masalah penelitian digunakan analisis deskripsi penelitian dan metode analisis regresi berganda (*Multiple Regression Analysis*) dengan bantuan pengolahan data menggunakan *SPSS Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versi 15.00

1. Uji Asumsi Klasik

Menurut Arikunto (2007) penggunaan model analisis regresi linier berganda harus memenuhi asumsi klasik.

1.1 Uji normalitas data

Tujuan uji normalitas data adalah untuk mengetahui apakah distribusi data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Distribusi data dengan bentuk gunung yang simetris. Data yang baik adalah data yang mempunyai pola seperti

distribusi normal yaitu distribusi data tersebut tidak condong ke kiri ataupun ke kanan. Pengujian normalitas dilakukan melihat grafik normal *plot*. Kriteria pengujiannya yakni,

- a. Jika angka signifikan lebih besar dari 0,05 maka data mempunyai distribusi normal.
- b. Jika angka signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka data tidak mempunyai distribusi normal.

1.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka terdapat masalah multikolinieritas. Pada model regresi yang baik tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mendeteksi gejala multikolinieritas, yaitu:

- a. Dengan melakukan analisis koefisien korelasi antara variabel bebasnya (misalnya X_1 , X_2 , dan X_3). Apabila terdapat koefisien korelasi yang tinggi maka dapat diprediksi akan terjadi multikolinieritas bila X_1 , X_2 , dan X_3 digunakan secara bersama-sama.
- b. Dengan melihat toleransi variabel dan *Variance Inflation Factor* (VIF).

1.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

2. Uji Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel independen yang terdiri dari karakteristik individu (X_1), disiplin kerja (X_2), dan gaya kepemimpinan (X_3) terhadap variabel dependen yaitu kinerja (Y). Adapun Model analisis data pada sebagai berikut:

$$Y = a + bX_1 + bX_2 + bX_3 + e$$

di mana:

Y = Kinerja

a = Konstanta

b_1 = Koefisien regresi variabel Karakteristik individu

X_1 = Karakteristik individu

b_2 = Koefisien regresi variabel Disiplin Kerja

X_2 = Disiplin Kerja

b_3 = Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan

X_3 = Gaya kepemimpinan

e = *error term*

3. Pengujian Hipotesis

3.1 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi dilakukan untuk mendeteksi kecepatan yang paling baik dalam analisa regresi yaitu dengan membandingkan besarnya nilai koefisien detrmnan. Untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat dapat diketahui dari besarnya koefisien detrmnasi berganda (R^2). Jika (R^2) semakin besar mendekati 1 (satu) mamka hubungan variabel bebas

terhadap variabel terikat semakin kuat. Sebaiknya jika (R^2) semakin mendekati 0 (nol) maka hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat semakin rendah.

3.2 Uji parsial (Uji t)

Uji Parsial (uji-t) digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya, apakah pengaruh nyata atau tidak. Sebagaimana dinyatakan Kuncoro (2008) bahwa uji statistik t adalah uji yang menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Kriteria pengujian hipotesis secara parsial adalah sebagai berikut:

- a. $H_0 : b_1 = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari masing-masing variabel (X) terhadap variabel tidak bebas.
- b. $H_a : b_1 \neq 0$, artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari masing-masing variabel (X) terhadap variabel tidak bebas.

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

- a. $t_{hitung} \geq t_{tabel} : H_0$ ditolak H_0 diterima, artinya ada pengaruh yang nyata antara variabel bebas terhadap variabel terikat
- b. $t_{hitung} \leq t_{tabel} : H_0$ diterima H_0 ditolak, artinya tidak ada pengaruh yang nyata antara variabel bebas terhadap variabel terikat

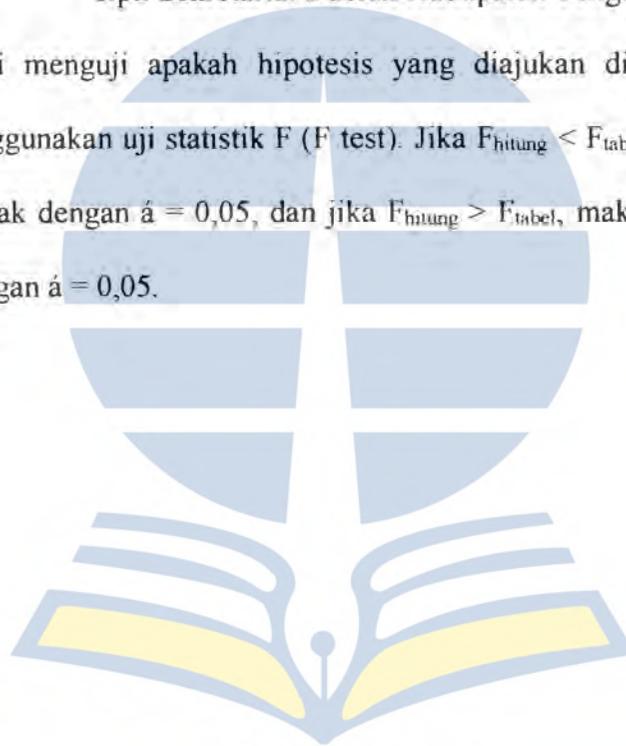
3.3 Uji F

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen diuji

dengan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau $\alpha = 5\%$. Kriteria pengujian hipotesis untuk uji secara simultan yaitu :

- a. $H_0: b_1, b_2, b_3 = 0$ Karakteristik individu, Disiplin kerja dan gaya kepemimpinan secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Tengah.
- b. $H_a: b_1, b_2, b_3 \neq 0$ Karakteristik individu, Disiplin kerja dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Tengah.

Peneliti menguji apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak dengan menggunakan uji statistik F (F test). Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak dengan $\alpha = 0,05$, dan jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima dengan $\alpha = 0,05$.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Gambaran Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

Sejarah berdirinya Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah tidak terlepas dari sejarah Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah, Sekretariat Daerah merupakan unsur Staf Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati.

Kabupaten Tapanuli Tengah dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1956 tentang Pembentukan Daerah Otonom Kabupaten-Kabupaten Dalam Propinsi Sumatera Utara, yang Ibukotanya terletak di Sibolga. Berdasarkan Undang-Undang Nomor ; 8 Tahun 1956 Tentang Pembentukan Daerah Otonom Kota-Kota Besar Dalam Lingkungan Daerah Propinsi Sumatera Utara, maka dibentuklah kotapraja Daerah Tingkat II Sibolga dengan demikian kota sibolga merupakan kotamadya sibolga dan sekaligus ibu kota kabupaten tapanuli tengah.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor ; 7 Tahun 1986 Tentang Penetapan Batas Wilayah Kota diseluruh Indonesia, telah diatur bahwa Ibukota Kabupaten Dati II tidak boleh berada dalam wilayah kotamadya dati II, sehingga Pemda Kabupaten Tapanuli Tengah mulai memikirkan pemindahan ibukota dari Kota Sibolga ke salah satu ibukota kecamatan di Kabupaten Dati II Tapanuli Tengah yang dapat mendukung menjadi Ibukota Kabupaten Daerah Tingkat II Tapanuli Tengah. Berdasarkan berbagai pertimbangan dan penilaian

disepakati Kota Pandan Ibukota Kecamatan Sibolga diusulkan menjadi Ibukota Kabupaten Dati II Tapanuli Tengah, dan pembangunan Kantor Bupati KDH selesai dibangun di Pandan pada tahun 1992 dan diresmikan oleh Gubernur KDH Tingkat II Sumatera Utara pada tanggal 7 Oktober 1992.

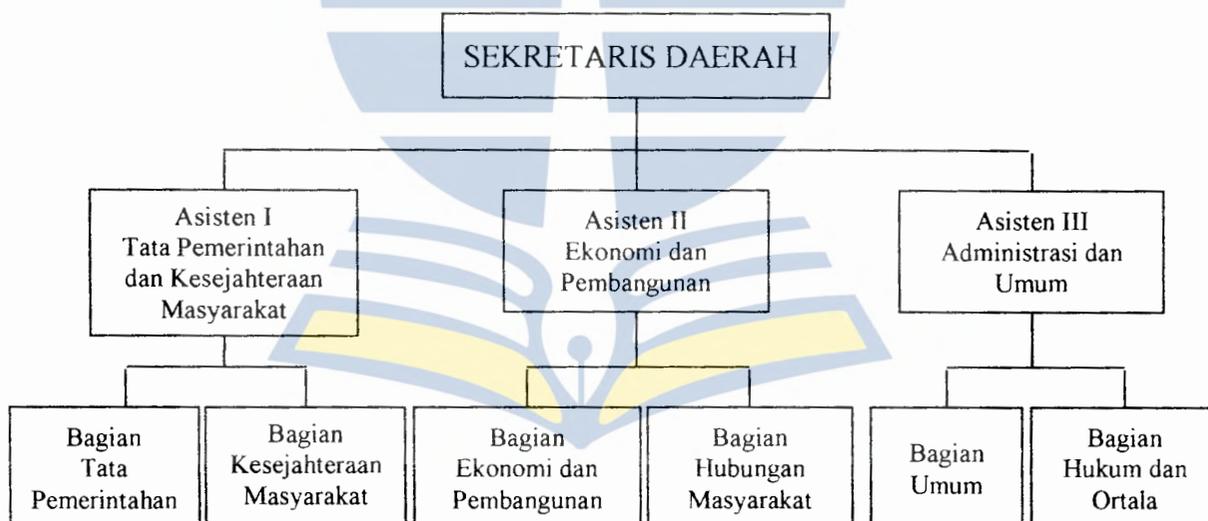
Pemindahan pusat Pemerintahan sekaligus Ibukota Kabupaten Dati II Tapanuli Tengah diusulkan pada Pemerintahan Atasan melalui Surat Bupati KDH Tk.II Tapanuli Tengah Nomor 138/2649 tanggal 28 Nopember 1992, Perihal usul perpindahan pusat pemerintahan yang sebelumnya berkedudukan di dalam wilayah Kotamadya Sibolga dipindahkan ke kawasan perkantoran Pandan.

Usul pemindahan pusat pemerintahan sekaligus Ibukota Kabupaten Tapanuli Tengah yang diprogramkan sejak tahun 1981 melalui proses yang cukup lama, dan perjuangan para pejabat pemerintah yang bertugas di Kabupaten Tapanuli Tengah, akhirnya Pemerintah Pusat menyetujui dan menetapkan Kota Pandan sebagai Ibukota Kabupaten Tapanuli Tengah melalui Peraturan Pemerintah (PP) Nomor : 7 tahun 1998, Tentang Pemerintahan Ibukota Kabupaten Dati II dari Wilayah Kotamadya Dati II Sibolga pada tanggal 1 Agustus 1998 yang ditandai dengan penekanan tombol peresmian dan penandatanganan prasasti peresmian di Kota Pandan.

2. Struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

Sesuai Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, secara hirarkhi Sekretariat Daerah terdiri dari Asisten, Staf Ahli, Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian dan dibantu oleh Kelompok Jabatan Fungsional. Adapun struktur organisasi dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Masyarakat membawahi;
 - 1) Bagian Tata Pemerintahan;
 - 2) Bagian Kesejahteraan Masyarakat.
- b. Asisten Ekonomi dan Pembangunan membawahi ;
 - 1) Bagian Ekonomi dan Pembangunan;
 - 2) Bagian Hubungan Masyarakat.
- c. Asisten Administrasi dan Umum membawahi;
 - 1) Bagian Umum;
 - 2) Bagian Hukum, Organisasi dan Tata Laksana.
- d) Staf Ahli.
- e) Kelompok Jabatan Fungsional.



Gambar 4.1
Bagan Struktur Oraganisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

3. Tugas pokok dan fungsi

a. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Masyarakat

Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Masyarakat mempunyai tugas pokok membantu Sekretaris Daerah dalam mengkoordinasikan penyelenggaraan tata pemerintahan dan kesejahteraan masyarakat. Untuk menyelenggarakan tugas pokok,, Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Masyarakat menyelenggarakan fungsi:

- 1) Merumuskan bahan kebijaksanaan penyusunan program dan petunjuk teknis serta memantau penyelenggaraan di bidang tata pemerintahan dan kesejahteraan masyarakat;
- 2) Menyelenggarakan koordinasi kegiatan penyelenggaraan gedung serta air bersih dan pembinaan teknis penyehatan lingkungan tata pemerintahan dan kesejahteraan masyarakat;
- 3) Melaksanakan hubungan masyarakat dan hubungan antar lembaga;
- 4) Mengkoordinasikan penyusunan program dan petunjuk teknis pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang ketentraman dan ketertiban, perlindungan masyarakat, penanggulangan bencana, kependudukan, agraria, pendidikan, kesehatan, tenaga kerja, agama, pemberdayaan masyarakat, pertahanan keamanan, kepemudaan dan olahraga, kebersihan, pertamanan dan pemadam kebakaran, kependudukan, catatan sipil dan keluarga berencana, tata pemerintahan dan kesejahteraan masyarakat;
- 5) Mengkoordinasikan masalah-masalah pelaksanaan tugas dengan instansi terkait untuk mencari penyelesaian;

- 6) Mengarahkan para bawahan dalam melaksanakan tugas melalui disposisi atau petunjuk langsung untuk kelancaran pelaksanaan tugas masing-masing;
- 7) Merumuskan sasaran operasional berdasarkan kegiatan tahun sebelumnya, dengan sumber data yang ada untuk dijadikan pedoman dalam menetapkan kebijaksanaan administrasi asisten sebagai pedoman kerja bawahan untuk pelaksanaan tugas;
- 8) Memeriksa, meneliti dan memaraf surat-surat yang masuk maupun yang keluar melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan bupati/waki bupati sesuai dengan urgensi surat;
- 9) Mengoreksi hasil kerja bawahan untuk diparaf dan atau ditandatangani oleh asisten sesuai dengan wewenangnya;
- 10) Mengevaluasi dan menilai hasil kerja kepala bagian yang menjadi bawahannya serta memberikan motivasi untuk peningkatan pelaksanaan tugas;
- 11) Merumuskan langkah-langkah keputusan terhadap masalah administrasi tata pemerintahan dan kesejahteraan masyarakat demi kelancaran pelaksanaan tugas sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- 12) Melaksanakan pembinaan terhadap penyelenggaraan pemerintahan kecamatan di pemerintahan kabupaten;
- 13) Mengevaluasi dan menilai hasil kerja camat serta memberikan motivasi untuk peningkatan pelaksanaan tugas pemerintah kecamatan;

- 14) Melaksanakan pengawasan melekat terhadap camat dan kepala bagian yang menjadi bawahannya;
- 15) Memberikan saran-saran pendapat dan masukan kepada atasan melalui nota dinas atau secara langsung ;
- 16) Membuat laporan kepada atasan sebagai pertanggungjawaban tugas yang diberikan;
- 17) Mengkoordinasikan, mengatur dan membina kerja sama dengan unit kerja terkait tentang pelaksanaan tugas asisten;
- 18) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh sekretaris daerah.

Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Masyarakat membawahi 2 Bagian yakni:

- 1) Bagian Tata Pemerintahan;

Bagian Tata Pemerintahan adalah Unsur Staf yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Masyarakat. Bagian Tata Pemerintahan mempunyai tugas pokok membantu merumuskan konsep dan pengendalian pelaksanaan kebijakan Bupati di bidang Tata Pemerintahan yang meliputi kependudukan, pertanahan, perkotaan, kelurahan, desa, otonomi daerah dan kerjasama. Untuk melaksanakan tugas pokok, Bagian Tata Pemerintahan menyelenggarakan fungsi:

- (a) Menghimpun dan mempelajari Peraturan Perundang-undangan, Petunjuk Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan bidang Bagian Tata Pemerintahan;

- (b) Merumuskan program kerja, rencana kerja dan pedoman pelaksanaan tugas di bidang tata pemerintahan;
- (c) Menghimpun, mengolah dan menyajikan data di bidang Tata Pemerintahan dalam berbagai bentuk sesuai dengan keperluannya;
- (d) Mengkoordinasikan seluruh tugas-tugas Sub Bagian di bidang Tata Pemerintahan;
- (e) Menyusun rencana program dan petunjuk teknis pembinaan prasarana fisik pemerintahan;
- (f) Menyelenggarakan kegiatan penerimaan urusan dari Pemerintah dan Provinsi;
- (g) Mempersiapkan Laporan Pertanggungjawaban Bupati;
- (h) Menyelenggarakan kegiatan rapat pemerintahan dan rapat periodik berdasarkan petunjuk Bupati;
- (i) Mengumpulkan bahan penyusunan dan petunjuk teknis pembinaan perkotaan, kelurahan dan pedesaan;
- (j) Menghimpun permasalahan yang berhubungan dengan bidang Tata Pemerintahan serta mempersiapkan saran dan pertimbangan pemecahan masalah di bidang tugasnya kepada Asisten;
- (k) Membina dan mengarahkan staf;
- (l) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Masyarakat.

2) Bagian Kesejahteraan Masyarakat

Bagian Kesejahteraan Masyarakat adalah Unsur Staf yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Masyarakat. Bagian Kesejahteraan Masyarakat mempunyai tugas pokok membantu merumuskan konsep dan pengendalian pelaksanaan kebijakan Bupati di bidang Kesejahteraan Masyarakat yang meliputi pengembangan kehidupan beragama, pengembangan sumber daya manusia dan bantuan sosial. Untuk melaksanakan tugas pokok, Bagian Kesejahteraan Masyarakat menyelenggarakan fungsi:

- (a) Merumuskan program kerja, rencana kerja dan pedoman pelaksanaan tugas di bidang Kesejahteraan Masyarakat;
- (b) Menghimpun dan mempelajari Peraturan Perundang-undangan, Petunjuk Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan bidang Kesejahteraan Masyarakat
- (c) Menghimpun, mengolah dan menyajikan data di bidang Kesejahteraan Masyarakat dalam berbagai bentuk sesuai dengan kebutuhannya;
- (d) Mengkoordinasikan seluruh tugas-tugas Sub Bagian di bidang Kesejahteraan Masyarakat;
- (e) Melaksanakan tugas-tugas koordinasi, sinkronisasi, pengolahan data dan pemecahan permasalahan dibidang kesejahteraan masyarakat;
- (f) Mengkoordinasikan kegiatan dengan instansi dan organisasi lain dalam rangka upaya peningkatan kesehatan ibu dan anak;
- (g) mengkoordinasikan pelaksanaan dan penyaluran bantuan sosial;

- (h) Mengkoordinasikan penyusunan program dan petunjuk teknis pembinaan di bidang agama, pendidikan dan bantuan sosial;
- (i) Menyelenggarakan usaha-usaha untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat;
- (j) Menghimpun permasalahan yang berhubungan dengan bidang Tata Pemerintahan serta mempersiapkan saran dan pertimbangan pemecahan masalah di bidang tugasnya kepada Asisten;
- (k) Membina dan mengarahkan staf;
- (l) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Masyarakat.

b. Asisten Ekonomi dan Pembangunan

Asisten Ekonomi dan Pembangunan mempunyai tugas pokok membantu Sekretaris Daerah dalam mengkoordinasikan penyelenggaraan bidang ekonomi, pembangunan dan hubungan masyarakat. Untuk menyelenggarakan tugas pokok, Asisten Ekonomi dan Pembangunan menyelenggarakan fungsi :

- 1) Mengkoordinasikan penyusunan program dan petunjuk teknis pembinaan di bidang ekonomi dan pembangunan;
- 2) Mengkoordinasikan penyusunan program dan petunjuk teknis pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang perencanaan pembangunan daerah, pemukiman dan pengembangan wilayah, jalan, jembatan dan pengairan, pertanian dan kehutanan, kelautan dan perikanan, perdagangan, koperasi, industri, penanaman modal pertambangan dan energi, statistik, pariwisata dan kebudayaan, perhubungan, komunikasi dan informatika,

- pengendalian dampak lingkungan, badan usaha milik daerah/badan usaha milik negara dan perekonomian dan pembangunan;
- 3) Melaksanakan koordinasi penyusunan program dan petunjuk teknis pembinaan pembangunan daerah, pembangunan antar daerah dan antar sektor;
 - 4) Mengarahkan para bawahan dalam melaksanakan tugas melalui disposisi atau petunjuk langsung untuk kelancaran pelaksanaan tugas masing-masing;
 - 5) Merumuskan sasaran operasional berdasarkan kegiatan tahun sebelumnya, dengan sumber data yang ada untuk dijadikan pedoman dalam menetapkan kebijaksanaan administrasi asisten sebagai pedoman kerja bawahan untuk pelaksanaan tugas;
 - 6) Mengkoordinasikan masalah-masalah pelaksanaan tugas dengan instansi terkait untuk mencari penyelesaian;
 - 7) Mengoreksi hasil kerja bawahan untuk diparaf dan atau ditandatangani oleh asisten sesuai dengan wewenangnya;
 - 8) Memeriksa, meneliti dan memaraf surat-surat yang masuk maupun yang keluar melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan bupati/waki bupati sesuai dengan urgensi surat;
 - 9) Mengevaluasi dan menilai hasil kerja kepala bagian yang menjadi bawahannya serta memberikan motivasi untuk peningkatan pelaksanaan tugas;
 - 10) Memberikan saran-saran pendapat dan masukan kepada atasan melalui nota dinas atau secara langsung;

- 11) Membuat laporan kepada atasan sebagai pertanggung jawaban tugas yang diberikan;
- 12) Mengkoordinasikan, mengatur dan membina kerja sama dengan unit kerja terkait tentang pelaksanaan tugas asisten;
- 13) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris Daerah.
Asisten Ekonomi dan Pembangunan membawahi 2 (dua) bagian yakni ;

- 1) Bagian Ekonomi dan Pembangunan

Bagian Ekonomi dan Pembangunan adalah Unsur Staf yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Asisten Ekonomi dan Pembangunan. Bagian Ekonomi dan Pembangunan mempunyai tugas pokok membantu merumuskan konsep dan pengendalian pelaksanaan kebijakan Bupati di bidang ekonomi dan pembangunan yang meliputi peningkatan perekonomian, pertambangan, pengelolaan potensi daerah dan bina administrasi pembangunan daerah. Untuk melaksanakan tugas pokok, Bagian Ekonomi dan Pembangunan menyelenggarakan fungsi:

- (a) Menghimpun dan mempelajari Peraturan Perundang-undangan, Petunjuk Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan bidang Bagian Ekonomi dan Pembangunan;
- (b) Merumuskan program kerja, rencana kerja dan pedoman pelaksanaan tugas di bidang Ekonomi dan Pembangunan;
- (c) Mengkoordinasikan seluruh tugas-tugas Sub Bagian di bidang Ekonomi dan Pembangunan;

- (d) Menghimpun, mengolah dan menyajikan data di bidang Ekonomi dan Pembangunan dalam berbagai bentuk sesuai dengan kebutuhannya;
- (e) Merumuskan bahan kebijaksanaan penyusunan program dan petunjuk teknis serta memantau penyelenggaraan perekonomian dan pembangunan;
- (f) Melakukan koordinasi dengan instansi terkait dalam hal pemecahan masalah di bidang peningkatan jalan, jembatan, pengairan, perumahan, gedung, pertanian dan kehutanan, perdagangan, perindustrian dan koperasi, pertambangan dan energi, pariwisata dan kebudayaan serta BUMD/BUMN;
- (g) Mengumpulkan bahan koordinasi dan penyusunan program tahunan pembangunan daerah;
- (h) Mengumpulkan usulan kegiatan pembangunan yang diajukan Dinas/Instansi guna dicantumkan penganggarannya dalam Rencana Anggaran Belanja Pembangunan Daerah berdasarkan skala prioritas;
- (i) Melakukan pengendalian administrasi dan pelaksanaan pembangunan
- (j) Melakukan koordinasi dengan Bappeda dan Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah dalam pembahasan usulan-usulan kegiatan pembangunan yang diajukan Dinas/Instansi terkait untuk Tahun Anggaran berikutnya;
- (k) Menghimpun dan mempersiapkan laporan pelaksanaan pembangunan;
- (l) Menghimpun permasalahan yang berhubungan dengan bidang Ekonomi dan Pembangunan serta mempersiapkan saran dan pertimbangan pemecahan masalah di bidang tugasnya kepada Asisten;

- (m) Membina dan mengarahkan staf;
- (n) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Asisten Ekonomi dan Pembangunan.

2) Bagian Hubungan Masyarakat

Bagian Hubungan Masyarakat adalah Unsur Staf yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Asisten Ekonomi dan Pembangunan. Bagian Hubungan Masyarakat mempunyai tugas pokok membantu merumuskan konsep dan pengendalian pelaksanaan kebijakan Bupati di bidang Hubungan Masyarakat yang meliputi informasi, komunikasi, penerbitan, pemberitaan, keprotokolan, pengelolaan data elektronik, perpustakaan dan dokumentasi. Untuk melaksanakan tugas pokok, Bagian Hubungan Masyarakat menyelenggarakan fungsi:

- (a) Menghimpun dan mempelajari Peraturan Perundang-undangan, Petunjuk Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan bidang Hubungan Masyarakat.
- (b) Merumuskan program kerja, rencana kerja dan pedoman pelaksanaan tugas di bidang Hubungan Masyarakat.
- (c) Menghimpun, mengolah dan menyajikan data di bidang Hubungan Masyarakat dalam berbagai bentuk sesuai dengan keperluannya;
- (d) Mengkoordinasikan seluruh tugas-tugas Sub Bagian di bidang Hubungan Masyarakat;
- (e) Memberikan informasi pemerintahan untuk di publikasikan dan di dokumentasikan;

- (f) Melayani masyarakat termasuk tamu-tamu yang memerlukan informasi dan keterangan;
- (g) Melakukan usaha-usaha untuk mengarahkan pendapat umum untuk menunjang kebijaksanaan daerah;
- (h) Mengusahakan penerbitan bulletin karyawan/Pemerintah Kabupaten sebagai media penerangan intern;
- (i) Melakukan kerja sama dengan instansi lain dan media penerangan seperti TV Swasta, TVRI, RRI, dan Radio Amatir dalam penyebaran informasi pembangunan;
- (j) Membina hubungan dengan wartawan;
- (k) Menyelenggarakan copy morning/jumpa pers Bupati dan pejabat;
- (l) Menyelenggarakan pameran pembangunan dengan berkoordinasi kepada bagian dan unit kerja lain yang berkaitan;
- (m) Meliputi acara-acara kegiatan Pemerintah Kabupaten dalam bentuk media suara dan gambar;
- (n) Mendokumentasikan pidato Bupati;
- (o) Melaksanakan kegiatan keprotokolan dilingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah;
- (p) Membina dan mengarahkan staf;
- (q) Melaksanakan pengolahan data elektronik, perpustakaan dan dokumentasi;
- (r) Menghimpun permasalahan yang berhubungan dengan bidang Hubungan Masyarakat serta mempersiapkan saran dan pertimbangan pemecahan masalah di bidang tugasnya kepada Asisten;

- (s) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Asisten Ekonomi dan Pembangunan.

c. Asisten Administrasi dan Umum

Asisten Administrasi dan Umum mempunyai tugas pokok membantu Sekretaris Daerah dalam mengkoordinasikan penyelenggaraan bidang hukum, organisasi tata laksana dan umum. Untuk menyelenggarakan tugas pokok, Asisten Administrasi dan Umum menyelenggarakan fungsi:

- 1) Mengkoordinasikan penyusunan program dan petunjuk teknis pembinaan di bidang administrasi dan umum;
- 2) Mengarahkan para bawahan dalam melaksanakan tugas melalui disposisi atau petunjuk langsung untuk kelancaran pelaksanaan tugas masing-masing;
- 3) Mengkoordinasikan penyusunan program dan petunjuk teknis pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang kepegawaian, pendidikan dan latihan, pendapatan, pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah, perizinan, hukum, organisasi, ketatalaksanaan dan umum;
- 4) Mengkoordinasikan perumusan kebijakan administrasi umum, hukum, peraturan perundang-undangan, organisasi dan tata laksana;
- 5) Merumuskan sasaran operasional berdasarkan kegiatan tahun sebelumnya, dengan sumber data yang ada untuk dijadikan pedoman dalam menetapkan kebijaksanaan administrasi asisten sebagai pedoman kerja bawahan untuk pelaksanaan tugas;
- 6) Mengkoordinasikan masalah-masalah pelaksanaan tugas dengan instansi terkait untuk mencari penyelesaian;

- 7) Mengoreksi hasil kerja bawahan untuk diparaf dan atau ditandatangani oleh asisten sesuai dengan wewenangnya;
- 8) Memeriksa, meneliti dan memaraf surat-surat yang masuk maupun yang keluar serta melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan bupati/waki bupati sesuai dengan urgensi surat;
- 9) Mengevaluasi dan menilai hasil kerja kepala bagian yang menjadi bawahannya serta memotivasi untuk peningkatan pelaksanaan tugas;
- 10) Memberikan saran-saran pendapat dan masukan kepada atasan melalui nota dinas atau secara langsung;
- 11) Membuat laporan kepada atasan sebagai pertanggungjawaban tugas yang diberikan;
- 12) Mengkoordinasikan, mengatur dan membina kerja sama dengan unit kerja terkait tentang pelaksanaan tugas asisten;
- 13) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh sekretaris daerah.

Asisten Administrasi dan Umum membawahi 2 (dua) bagian yakni ;

1) Bagian Umum

Bagian Umum adalah Unsur Staf yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Asisten Administrasi dan Umum. Bagian Umum mempunyai tugas pokok membantu merumuskan konsep dan pengendalian pelaksanaan kebijakan Bupati di bidang rumah tangga, perlengkapan, persandian, telekomunikasi, tata usaha, administrasi kepegawaian dan keuangan. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Bagian Umum menyelenggarakan fungsi:

- (a) Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan, petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan bidang umum;
- (b) Merumuskan program kerja, rencana kerja dan pedoman pelaksanaan tugas di bidang umum;
- (c) Mengkoordinasikan seluruh tugas-tugas sub bagian di bidang umum;
- (d) Menghimpun, mengolah dan menyajikan data di bidang umum dalam berbagai bentuk sesuai dengan keperluannya;
- (e) Mengelola tata usaha umum dan tata usaha pimpinan;
- (f) Mengelola pembinaan kearsipan;
- (g) Mengelola tata usaha keuangan sekretariat kabupaten;
- (h) Mengelola dan memprogram kebutuhan perlengkapan dan rencana pendistribusiannya dilingkungan sekretariat;
- (i) Mengelola perlengkapan dan membina administrasi perlengkapan materil;
- (j) Mengolah urusan rumah tangga sekretariat kabupaten;
- (k) Membina dan mengarahkan staf;
- (l) Mengelola urusan administrasi kepegawaian dan perjalanan dinas sekretariat;
- (m) Menghimpun permasalahan yang berhubungan dengan bidang umum serta mempersiapkan saran dan pertimbangan pemecahan masalah di bidang tugasnya kepada asisten;
- (n) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan asisten administrasi dan umum.

2) Bagian Hukum, Organisasi dan Tatalaksana

Bagian Hukum, Organisasi dan Tatalaksana adalah Unsur Staf yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Asisten Administrasi dan Umum. Bagian Hukum, Organisasi dan Tatalaksana mempunyai tugas pokok membantu merumuskan konsep dan pengendalian pelaksanaan kebijakan Bupati di bidang hukum dokumentasi, perundang-undangan, organisasi dan tata laksana. Untuk melaksanakan tugas pokok Bagian Hukum, Organisasi dan Tatalaksana menyelenggarakan fungsi:

- (a) Menghimpun dan mempelajari Peraturan Perundang-undangan, petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya berhubungan dengan bidang Hukum, Organisasi dan Tatalaksana;
- (b) Merumuskan program kerja, rencana kerja dan pedoman pelaksanaan tugas di bidang Hukum, Organisasi dan Tata Laksana;
- (c) Menghimpun, mengolah dan menyajikan data di bidang Hukum, Organisasi dan Tata Laksana dalam berbagai bentuk keperluannya;
- (d) Mengkoordinasikan seluruh tugas-tugas Sub Bagian di Bagian Hukum, Organisasi dan Tatalaksana;
- (e) Mengkoordinasikan perumusan Peraturan Daerah, Peraturan Bupati dan Keputusan Bupati dengan unit kerja terkait;
- (f) Memelihara dan mengevaluasi pelaksanaan Peraturan Perundang-Undangan dan mempersiapkan bahan rancangan Peraturan Daerah;
- (g) Menghimpun Peraturan Perundang-Undangan, melakukan publikasi produk hukum dan melakukan dokumentasi hukum;

- (h) Mempersiapkan bahan pertimbangan bantuan hukum bagi semua unsur Pemerintah Kabupaten atas masalah hukum dalam melaksanakan tugas;
- (i) Mewakili Bupati dalam hal penyelesaian sengketa perdata dan Tata Usaha Negara di dalam dan diluar Pengadilan;
- (j) Menyelenggarakan sosialisasi produk-produk hukum Daerah;
- (k) Menganalisa produk hukum Daerah dan Tata Naskah Dinas;
- (l) Mengumpulkan dan mengolah data serta mempersiapkan bahan pembinaan dan penataan organisasi;
- (m) Menyelenggaraan bimbingan teknis dan pembinaan dalam rangka penataan Organisasi Pemerintah Kabupaten;
- (n) Mengumpulkan bahan dan melaksanakan penyusunan perumusan pedoman petunjuk teknis dan pembinaan tatalaksana yang meliputi tata kerja, metode kerja, dan prosedur kerja;
- (o) Mengumpulkan bahan, melaksanakan penyusunan atau perumusan pedoman petunjuk teknis dan pembinaan pendayagunaan aparatur;
- (p) Mempersiapkan dan mengkoordinasikan peraturan-peraturan yang berkaitan dengan Organisasi dan Tata Laksana;
- (q) Menerbitkan Peraturan Bupati tentang Pedoman Tata Naska Dinas;
- (r) Menerbitkan Surat Edaran/Instruksi/Keputusan mengenai tindak lanjut instruksi dari instansi atasan yang berkaitan dengan organisasi;
- (s) Memberikan pertimbangan dan saran kepada Bupati di bidang materi produk-produk hukum yang berkaitan dengan bidang tugas Pemerintahan Daerah;

- (t) Membuat mekanisme kerja dan langkah-langkah penyelesaian tugas di Bagian Hukum, Organisasi dan Tatalaksana;
- (u) Mengolah bahan dalam rangka pembahasan Rancangan Peraturan Daerah dengan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah;
- (v) Menghimpun permasalahan berhubungan dengan bidang Hukum, Organisasi dan Tatalaksana serta mempersiapkan saran dan pertimbangan pemecahan masalah dibidang tugasnya kepada Asisten
- (w) Membina dan mengarahkan staf;
- (x) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Asisten Administrasi dan Umum.

d. Staf ahli

Staf ahli mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam bidang politik, hukum, pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, kemasyarakatan, sumber daya manusia, ekonomi dan keuangan. Staf ahli dalam melaksanakan tugas dan fungsinya bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Untuk menyelenggarakan tugas pokok, Staf ahli menyelenggarakan fungsi:

- 1) Melakukan pengkajian dan analisis di bidang hukum dan politik serta memberikan saran dan pertimbangan kepada Bupati melalui Sekretariat Daerah;
- 2) Melakukan pengkajian dan analisis di bidang pemerintahan serta memberikan saran dan pertimbangan kepada Bupati melalui Sekretariat Daerah;

- 3) Melakukan pengkajian dan analisis di bidang pembangunan serta memberikan saran dan pertimbangan kepada Bupati melalui Sekretariat Daerah;
- 4) Melakukan pengkajian dan analisis di bidang kemasyarakatan serta memberikan saran dan pertimbangan kepada Bupati melalui Sekretariat Daerah;
- 5) Melakukan pengkajian dan analisis di bidang ekonomi dan pembangunan serta memberikan saran dan pertimbangan kepada Bupati melalui Sekretariat Daerah;

B. Hasil Penelitian

1. Analisis deskripsi karakteristik responden

Analisis deskriptif dalam penelitian ini merupakan uraian atau penjelasan dari hasil pengumpulan data primer berupa kuesioner yang telah diisi oleh responden penelitian. Analisis deskriptif pada penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada 106 pegawai Sekretariat Daerah kabupaten Tapanuli Tengah Kuesioner berisikan deskripsi responden dan jawaban atas pertanyaan yang diberikan. Data identitas responden mencakup distribusi data responden menurut usia, jenis kelamin dan pendidikan dan masa kerja.

1.1 Karakteristik responden berdasarkan usia

Usia dalam keterkaitannya dengan kinerja pegawai adalah sebagai gambaran akan pengalaman dan tanggung jawab pegawai. Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.1

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah (Orang)	Persentase %
< 30	16	15,10
31 – 35	31	29,25
36 – 40	27	25,47
41 – 45	13	12,26
46 - Keatas	19	17,92
Jumlah	106	100

Sumber: Data primer yang diolah (2015)

Pada Tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa pegawai yang paling banyak berusia 31 sampai dengan 35 tahun berjumlah 31 orang (29,25%), sedangkan umur responden yang paling sedikit pada usia 41 sampai dengan 45 tahun berjumlah 13 orang (12,26%). Berdasarkan usia responden yang paling terbanyak pada 31 tahun sampai dengan 35 tahun merupakan usia yang produktif dan memiliki semangat kerja yang tinggi untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi di tempat kerja. Usia juga dapat menjadi petunjuk untuk mengetahui kemampuan fisik dan kemampuan daya pikir seseorang. Semakin tua seseorang semakin banyak pengetahuan dan pengalaman diperoleh. Oleh karena itu usia dapat menjadi salah satu patokan untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai.

1.2 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Secara umum jenis kelamin dapat memberikan perbedaan pada perolehan kinerja pegawai. Dimana di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah jenis kelamin seringkali dapat menjadi pembeda aktivitas yang dilakukan oleh setiap pegawai. Untuk lebih jelasnya jenis kelamin responden dapat dilihat dalam Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	%
Pria	71	66,98
Wanita	35	33,02
Jumlah	106	100

Sumber: Data primer yang diolah (2015)

Berdasarkan data pada Tabel 4.2 dapat dijelaskan bahwa mayoritas pegawai berjenis kelamin pria berjumlah 71 orang (66,98%) dan berjenis kelamin wanita berjumlah 35 orang (33,02%). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki, hal ini mencerminkan bahwa pekerjaan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah membutuhkan tenaga kerja laki – laki sebagai petugas lapangan dan operasional untuk mempersiapkan dan mendukung program kebijakan kepala daerah terutama dalam melaksanakan kegiatan – kegiatan yang ditampung dalam APBD.

1.3 Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir

Pendidikan terakhir seringkali dipandang sebagai satu kondisi yang mencerminkan kemampuan seseorang. Untuk lebih jelasnya tingkat pendidikan responden dapat dilihat dalam Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
S2	4	3,77
S1	42	39,62
DIII	1	0,94
SLTA	47	44,34
SLTP	7	6,61
SD	5	4,72
Jumlah	106	100

Sumber: Data primer yang diolah (2015)

Pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa pegawai yang paling banyak memiliki latar belakang pendidikan SLTA sebanyak 47 orang (44,34%) dan paling sedikit Diploma 3 sebanyak 1 orang (0,94%). Dapat disimpulkan bahwa pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah berasal dari latar belakang pendidikan yang berbeda-beda, dan didominasi oleh yang memiliki tingkat pendidikan SMA dan sarjana (S1). Secara umum tingkat pendidikan seseorang dapat mempengaruhi sikap, persepsi serta kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Oleh karena pekerjaan ini membutuhkan keahlian, pengetahuan yang diperoleh dengan jenjang pendidikan yang tinggi.

1.4 Karakteristik responden berdasarkan masa kerja.

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.4 dibawah ini.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1 – 5	32	30,19
6 – 10	38	35,85
11 – 15	17	16,04
16 – 20	2	1,88
> 21	17	16,04
Jumlah	106	100

Sumber: Data primer yang diolah (2015)

Pada Tabel 4.4 dapat memberi gambaran bahwa pegawai yang paling banyak memiliki masa kerja selama 6-10 tahun sebanyak 38 orang (35,85%), dan paling sedikit yang memiliki masa kerja selama 16-20 tahun sejumlah 2 orang (1,88%). Hal ini mengindikasikan pegawai yang bekerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah penggabungan berbagai pegawai yang telah

berpengalaman dan belum berpengalaman dalam melaksanakan tugas kantor maupun di lapangan sehari-hari.

2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala *likert*. Pada penelitian ini variabel bebas (*independent variable*) yang diamati ada tiga yaitu karakteristik individu, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan sedangkan variabel terikat (*dependent variable*) yang diamati hanya satu yaitu kinerja (Y). Setelah pengumpulan data selesai, tahap selanjutnya melakukan tabulasi data dengan membuat tingkatan jawaban responden. Jawaban responden akan dikategorikan ke dalam beberapa kategori menurut alternatif jawaban. Kategori tersebut diperoleh melalui interval. Rumus untuk mencari intervalnya adalah sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Banyaknya bilangan}}$$

$$\text{Maka diperoleh : } \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Sehingga dengan demikian, interval adalah 0,8. Kategori jawaban responden dapat diklasifikasikan dengan urutan sebagai berikut :

- a. Skor untuk kategori sangat baik = 4,20 – 5,00
- b. Skor untuk kategori baik = 3,40 – 4,19
- c. Skor untuk kategori kurang baik = 2,60 – 3,39
- d. Skor untuk kategori tidak baik = 1,80 – 2,59
- e. Skor untuk kategori sangat tidak baik = 1,00 – 1,79

Setelah diketahui skor setiap variabel penelitian akan diketahui tanggapan atau persepsi responden tentang variabel penelitian yaitu karakteristik individu, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan dan kinerja.

2.1 Penjelasan responden atas variabel karakteristik individu (X₁)

Indikator dari dimensi variabel karakteristik individu yakni kemampuan intelektual dan kemampuan fisik adalah menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, melakukan dan menjalankan kegiatan mental, daya stamina, kecekatan dalam menyelesaikan pekerjaan, keterampilan dalam tugas dan pekerjaan. Untuk mengetahui persepsi atau tanggapan responden terhadap variabel karakteristik individu dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Tentang Variabel Karakteristik Individu (X₁)

No kuis	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah skor	Rata - rata
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor		
1	16	80	36	144	34	102	20	40	0	0	366	3,45
2	9	45	44	176	32	96	21	42	0	0	359	3,39
3	12	60	32	128	44	132	18	36	0	0	356	3,36
4	6	30	29	116	46	138	25	50	0	0	334	3,15
5	12	60	40	160	36	108	18	36	0	0	364	3,43
6	8	40	25	100	47	141	26	52	0	0	333	3,14
7	12	60	31	124	44	132	19	38	0	0	354	3,34
8	14	70	33	132	43	129	16	32	0	0	363	3,42
9	12	60	24	96	48	144	22	44	0	0	344	3,25
10	7	35	40	160	40	120	19	38	0	0	353	3,33
11	11	55	28	112	53	159	14	28	0	0	354	3,34
12	7	35	39	156	41	123	19	38	0	0	352	3,32
Total												39,92
Rata - Rata												3,32

Sumber: Data primer yang diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat dijelaskan bahwa pernyataan pertama dari dimensi kemampuan intelektual yaitu penyelesaian tugas yang diberikan pimpinan dikerjakan sesuai dengan yang ditetapkan oleh pihak instansi, 36 responden menjawab setuju dan 34 responden menjawab kurang setuju. Selanjutnya 20 responden menjawab tidak setuju, kemudian 16 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kedua dari dimensi kemampuan intelektual yaitu saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan memaksimalkan penggunaan sumber daya untuk mencapai target, 44 responden menjawab setuju dan 32 responden menjawab kurang setuju. Selanjutnya 21 responden menjawab tidak setuju, sedangkan 9 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan ketiga dari dimensi kemampuan intelektual yaitu saya mahir mengoperasikan semua peralatan kantor, 44 responden menjawab kurang setuju dan 32 responden menjawab setuju. Selanjutnya 18 responden menjawab tidak setuju, sedangkan 12 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan keempat dari dimensi kemampuan intelektual yaitu untuk melaksanakan pekerjaan, saya sudah memahami dengan baik karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien, 46 responden menjawab setuju dan 29 responden menjawab kurang setuju. Selanjutnya 25 responden menjawab tidak setuju, sedangkan 6 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kelima dari dimensi kemampuan intelektual yaitu saya mampu menjalankan kerja sama dengan pegawai lainnya, 40 responden menjawab setuju dan 36 responden menjawab kurang setuju. Selanjutnya 18 responden menjawab tidak setuju, sedangkan 12 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan keenam dari dimensi kemampuan fisik yaitu saya sudah terbiasa kerja lembur di kantor, 47 responden menjawab kurang setuju dan 26 responden menjawab tidak setuju. Selanjutnya 25 responden menjawab setuju, sedangkan 8 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan ketujuh dari dimensi kemampuan fisik yaitu Saya mampu membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan memotivasi diri orang lain dalam pekerjaan, 44 responden menjawab kurang setuju dan 31 responden menjawab setuju. Selanjutnya 19 responden menjawab tidak setuju, sedangkan 12 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kedelapan dari dimensi kemampuan fisik yaitu Saya memiliki kecakapan fisik dalam menerima instruksi kerja, 43 responden menjawab kurang setuju dan 33 responden menjawab setuju. Selanjutnya 16 responden menjawab tidak setuju, sedangkan 14 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kesembilan dari dimensi kemampuan fisik yaitu Saya memiliki kemampuan menyelesaikan tugas lain yang tidak mengganggu tugas pokok, 48 responden menjawab kurang setuju dan 33 responden menjawab kurang

setuju dan 24 responden menjawab setuju. Selanjutnya 22 responden menjawab tidak setuju, sedangkan 12 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kesepuluh dari dimensi kemampuan fisik yaitu Ketepatan waktu saya adalah kecepatan menyelesaikan pekerjaan dibandingkan standard waktu yang ditetapkan instansi, masing-masing 40 responden menjawab setuju dan menjawab kurang setuju. Selanjutnya 19 responden menjawab tidak setuju, sedangkan 7 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kesebelas dari dimensi kemampuan fisik yaitu Saya mengerti tugas pokok dan fungsi dimana saya bekerja, 53 responden menjawab kurang setuju dan 28 responden menjawab setuju. Selanjutnya 14 responden menjawab tidak setuju, sedangkan 11 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kedua belas dari dimensi kemampuan fisik yaitu Kecakapan saya dalam menuangkan gagasan untuk kemajuan pekerjaan, 41 responden menjawab kurang setuju dan 39 responden menjawab setuju. Selanjutnya 19 responden menjawab tidak setuju, sedangkan 7 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Hasil distribusi tanggapan atau persepsi responden terhadap dimensi dimensi kemampuan intelektual (*Intellectual Ability*) dapat disimpulkan yaitu kemampuan menunjukkan bahwa nilai rata-rata jawaban reponden yaitu 3,32 berada pada kategori kurang baik. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara bahwa dimensi kemampuan intelektual (*Intellectual Ability*) dan dimensi

kemampuan fisik (*physical abilities*) pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah dapat dikatakan kurang baik, dimana masih ada jenjang pendidikan pegawai tamatan SD dan SMP, hal ini yang membuat pegawai tidak mengerti tentang tugas pokok dan fungsinya dan masih ada pegawai kurang mahir mengoperasikan peralatan kantor seperti komputer.

Jika ditinjau dari dimensi kemampuan fisik (*physical abilities*) pegawai dapat dikatakan baik, karena mayoritas pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah masih berada pada usia produktif sehingga untuk bekerja lembur dan mengerjakan pekerjaan yang lebih banyak masih mampu.

2.2 Penjelasan responden atas variabel disiplin kerja (X₂)

Indikator dari variabel disiplin kerja yaitu ketaatan terhadap peraturan, kepatuhan terhadap perintah kedinasan, ketaatan terhadap jam kerja, kepatuhan berpakaian seragam, kepatuhan dalam penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana kantor, bekerja sesuai prosedur. Untuk melihat persepsi atau tanggapan responden tentang variabel disiplin kerja dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Tanggapan Responden Tentang Variabel Disiplin Kerja (X₂)

No kuis	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah skor	Rata - rata
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor		
1	9	45	32	128	50	150	15	30	0	0	353	3,33
2	16	80	26	104	36	108	28	56	0	0	348	3,28
3	14	70	30	120	41	123	21	42	0	0	355	3,35
4	13	65	43	172	35	105	15	30	0	0	372	3,51
5	9	45	31	124	53	159	13	26	0	0	354	3,34
6	8	40	40	160	44	132	14	28	0	0	360	3,40
7	17	85	35	140	36	108	18	36	0	0	369	3.48
8	11	55	37	148	41	123	17	34	0	0	360	3,40

9	13	65	32	128	43	129	18	36	0	0	358	3,38
10	11	55	27	108	45	135	23	46	0	0	344	3,24
11	9	45	31	124	47	141	19	38	0	0	348	3,28
12	7	35	22	88	52	156	25	50	0	0	329	3,10
Total											40,09	
Rata - Rata											3,34	

Sumber: Data primer yang diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dijelaskan bahwa pernyataan pertama yaitu saya bersedia dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan jika melanggar peraturan tersebut, 50 responden menjawab kurang setuju dan 32 responden menjawab setuju. Selanjutnya 15 responden menjawab tidak setuju, kemudian 9 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kedua yaitu saya patuh terhadap perintah pimpinan, 36 responden menjawab kurang setuju dan 28 responden menjawab tidak setuju. Selanjutnya 26 responden menjawab setuju, kemudian 16 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan ketiga yaitu saya selalu siap sedia bila pimpinan memberikan tugas kantor, 41 responden menjawab kurang setuju dan 30 responden menjawab setuju. Selanjutnya 21 responden menjawab tidak setuju, kemudian 14 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan keempat yaitu tugas yang diberikan pimpinan saya anggap merupakan suatu pembelajaran dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai, 43 responden menjawab setuju dan 35 responden menjawab kurang setuju. Selanjutnya 15 responden menjawab tidak setuju, kemudian 13 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kelima yaitu saya tepat waktu sampai di tempat kerja, 53 responden menjawab kurang setuju dan 31 responden menjawab setuju. Selanjutnya 13 responden menjawab tidak setuju, kemudian 9 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan keenam yaitu saya datang tepat waktu saat melaksanakan apel pagi, 44 responden menjawab kurang setuju dan 40 responden menjawab setuju. Selanjutnya 14 responden menjawab tidak setuju, kemudian 8 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan tujuh yaitu saya berpakaian dinas sesuai aturan pada saat menjalankan tugas, 36 responden menjawab kurang setuju dan 35 responden menjawab setuju. Selanjutnya 18 responden menjawab tidak setuju, kemudian 17 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kedelapan yaitu saya selalu berpakaian dinas dengan rapi datang ke kantor, 41 responden menjawab kurang setuju dan 37 responden menjawab setuju. Selanjutnya 17 responden menjawab tidak setuju, kemudian 11 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kesembilan yaitu saya tidak memelihara sarana dan prasarana kantor, 43 responden menjawab kurang setuju dan 32 responden menjawab setuju. Selanjutnya 18 responden menjawab tidak setuju, kemudian 13 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kesepuluh yaitu saya patuh menggunakan sarana dan prasarana kantor, 45 responden menjawab kurang setuju dan 27 responden menjawab setuju. Selanjutnya 23 responden menjawab tidak setuju, kemudian 11 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kesebelas yaitu saya bekerja sesuai dengan petunjuk teknis, 47 responden menjawab kurang setuju dan 31 responden menjawab setuju. Selanjutnya 19 responden menjawab tidak setuju, kemudian 9 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kedua belas yaitu saya selalu menjalankan tugas pokok dan fungsi jabatan, 52 responden menjawab kurang setuju dan 25 responden menjawab tidak setuju. Selanjutnya 22 responden menjawab setuju, kemudian 7 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Hasil distribusi tanggapan atau persepsi responden terhadap variabel disiplin kerja menunjukkan bahwa nilai rata-rata jawaban responden yaitu 3,34 berada pada kategori kurang baik. Walaupun dapat dikategorikan disiplin kerja pegawai kurang baik, namun masih ada sebagian pegawai menunjukkan sikap disiplin, dimana sikap kesediaan dari pegawai yang timbul dari kesadaran diri sendiri untuk mematuhi dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

2.3 Penjelasan responden atas variabel gaya kepemimpinan (X₃)

Adapun indikator dari variabel gaya kepemimpinan demokrasi yang menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu penetapan keputusan oleh pimpinan, kebijakan pimpinan, berani mengambil resiko, berani membuat perubahan, pimpinan

mendorong bawahan untuk berprestasi, pengawasan perilaku pegawai. Berdasarkan hasil pengolahan data, tanggapan responden/pegawai mengenai variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7
Tanggapan Responden Tentang Variabel Gaya Kepemimpinan (X₃)

No kuis	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah skor	Rata - rata
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor		
1	16	80	33	132	39	117	18	36	0	0	365	3,44
2	15	75	41	164	26	78	24	48	0	0	365	3,44
3	13	65	30	120	41	123	22	44	0	0	352	3,32
4	13	65	30	120	39	117	24	48	0	0	350	3,30
5	17	85	35	140	34	102	20	40	0	0	367	3,46
6	12	60	29	116	40	120	25	50	0	0	346	3,27
7	10	50	30	120	46	138	20	40	0	0	348	3,28
8	19	95	31	124	37	111	19	38	0	0	368	3,47
9	11	55	32	128	39	117	24	48	0	0	348	3,29
10	8	40	35	140	39	117	24	48	0	0	345	3,26
11	7	35	22	88	54	162	23	46	0	0	331	3,12
12	8	40	32	128	33	99	33	66	0	0	333	3,14
Total												39,79
Rata - Rata												3,31

Sumber: Data primer yang diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa pernyataan pertama yaitu saya merasa pimpinan dapat mengambil keputusan yang tepat pada saat yang tepat, 39 responden menjawab kurang setuju dan 33 responden menjawab setuju. Selanjutnya 18 responden menjawab tidak setuju, kemudian 16 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kedua yaitu keputusan pimpinan menjadi dasar pelaksanaan setiap pekerjaan dalam meningkatkan kinerja pegawai, 41 responden

menjawab setuju dan 26 responden menjawab kurang setuju. Selanjutnya 24 responden menjawab tidak setuju, kemudian 15 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan ketiga yaitu kebijakan pimpinan di lingkungan kerja saya mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai, 41 responden menjawab kurang setuju dan 30 responden menjawab setuju. Selanjutnya 22 responden menjawab tidak setuju, kemudian 13 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan keempat yaitu kebijakan yang diterapkan oleh pimpinan di lingkungan kerja saya, terlebih dahulu di musyawarakan dengan para pegawai, 39 responden menjawab kurang setuju dan 30 responden menjawab setuju. Selanjutnya 24 responden menjawab tidak setuju, kemudian 13 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kelima yaitu pimpinan telah memiliki sikap yang berani dalam mengambil suatu keputusan, 35 responden menjawab setuju dan 34 responden menjawab kurang setuju. Selanjutnya 20 responden menjawab tidak setuju, kemudian 17 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan keenam yaitu pimpinan selalu menanggung resiko atas setiap keputusannya walaupun terjadi pertentangan dari pegawai, 40 responden menjawab kurang setuju dan 29 responden menjawab setuju. Selanjutnya 25 responden menjawab tidak setuju, kemudian 12 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan tujuh yaitu pimpinan telah membuat suatu perubahan yang dapat diterima oleh pegawai, 46 responden menjawab kurang setuju dan 30 responden menjawab setuju. Selanjutnya 20 responden menjawab tidak setuju, kemudian 10 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kedelapan yaitu pimpinan tidak merasa takut melakukan perubahan yang dianggap lazim demi peningkatan kinerja pegawai, 37 responden menjawab kurang setuju dan 31 responden menjawab setuju. Selanjutnya 19 responden masing-masing menjawab sangat setuju dan tidak setuju, kemudian tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kesembilan yaitu pimpinan saya selalu mendukung para pegawai untuk dapat menunjukkan kinerja yang terbaik, 39 responden menjawab kurang setuju dan 32 responden menjawab setuju. Selanjutnya 24 responden menjawab tidak setuju, kemudian 11 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kesepuluh yaitu pimpinan selalu melakukan promosi jabatan bagi pegawai yang berkinerja terbaik, 39 responden menjawab kurang setuju dan 35 responden menjawab setuju. Selanjutnya 24 responden menjawab tidak setuju, kemudian 8 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kesebelas yaitu saya merasa senang jika pimpinan menilai setiap pekerjaan yang saya kerjakan, 54 responden menjawab kurang setuju dan 23 responden menjawab tidak setuju. Selanjutnya 22 responden menjawab setuju,

kemudian 7 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kedua belas yaitu pimpinan saya melakukan pengawasan perilaku pegawai untuk peningkatan kinerja, 33 responden masing-masing menjawab kurang setuju dan menjawab tidak setuju. Selanjutnya 32 responden menjawab setuju, kemudian 8 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Hasil distribusi tanggapan atau persepsi responden terhadap variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa nilai rata-rata jawaban responden yaitu 3,31 berada pada kategori kurang baik. Dengan demikian bahwa pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah sangat membutuhkan gaya kepemimpinan untuk kelancaran tugas sehari-hari.

2.4 Penjelasan responden atas variabel kinerja (Y)

Adapun indikator dari variabel kinerja ditinjau dari kuantitas dan kualitas hasil kerja yang diperoleh pegawai Berdasarkan hasil pengolahan data, tanggapan responden/pegawai mengenai variabel kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Tanggapan Responden Tentang Variabel Kinerja (Y)

No kuis	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah skor	Rata - rata
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor		
1	7	35	36	144	34	102	29	58	0	0	339	3,19
2	12	60	36	144	34	102	24	48	0	0	354	3,34
3	11	55	28	112	42	126	25	50	0	0	343	3,24
4	13	65	27	108	41	123	25	50	0	0	346	3,26
5	12	60	24	96	44	132	26	52	0	0	340	3,21
6	13	65	28	112	38	114	27	54	0	0	345	3,25

7	15	75	32	128	34	102	25	50	0	0	355	3,35
8	18	90	26	104	42	126	20	40	0	0	360	3,40
Total											26,24	
Rata - Rata											3,28	

Sumber: Data primer yang diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dijelaskan bahwa pernyataan pertama yaitu pekerjaan yang saya kerjakan hasilnya sesuai dengan standart kerja, 35 responden menjawab setuju dan 34 responden menjawab kurang setuju. Selanjutnya 29 responden menjawab tidak setuju, kemudian 7 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kedua yaitu saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik, 36 responden menjawab setuju dan 34 responden menjawab kurang setuju. Selanjutnya 24 responden menjawab tidak setuju, kemudian 12 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan ketiga yaitu saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan hasil yang memuaskan, 42 responden menjawab kurang setuju dan 28 responden menjawab setuju. Selanjutnya 25 responden menjawab tidak setuju, kemudian 11 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan keempat yaitu saya mampu menyesuaikan cara kerja sesuai dengan situasi kerja yang ada, terlebih dahulu di musyawarakan dengan para pegawai, 41 responden menjawab kurang setuju dan 27 responden menjawab setuju. Selanjutnya 25 responden menjawab tidak setuju, kemudian 13 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kelima yaitu saya mampu menyelesaikan semua tugas sesuai dengan jumlah yang diharapkan organisasi, 44 responden menjawab kurang

setuju dan 26 responden menjawab tidak setuju. Selanjutnya 24 responden menjawab tidak setuju, kemudian 12 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan keenam yaitu saya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target, 38 responden menjawab kurang setuju dan 28 responden menjawab setuju. Selanjutnya 27 responden menjawab tidak setuju, kemudian 13 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan tujuh yaitu saya tidak pernah tepat waktu menyelesaikan pekerjaan yang diperintahkan atasan, 34 responden menjawab kurang setuju dan 32 responden menjawab setuju. Selanjutnya 25 responden menjawab tidak setuju, kemudian 15 responden menjawab sangat setuju dan tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kedelapan yaitu Setiap diberi tugas, langsung saya kerjakan tanpa menunda-nunda, 42 responden menjawab kurang setuju dan 26 responden menjawab setuju. Selanjutnya 20 responden menjawab tidak setuju dan 18 responden menjawab sangat setuju, kemudian tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju.

Hasil distribusi tanggapan atau persepsi responden terhadap variabel kinerja menunjukkan bahwa nilai rata-rata jawaban responden yaitu 3,28 berada pada kategori kurang baik. Sesuai dengan informasi yang diperoleh bahwa Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2014, Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah kurang memuaskan.

3. Hasil Pengujian Asumsi Klasik

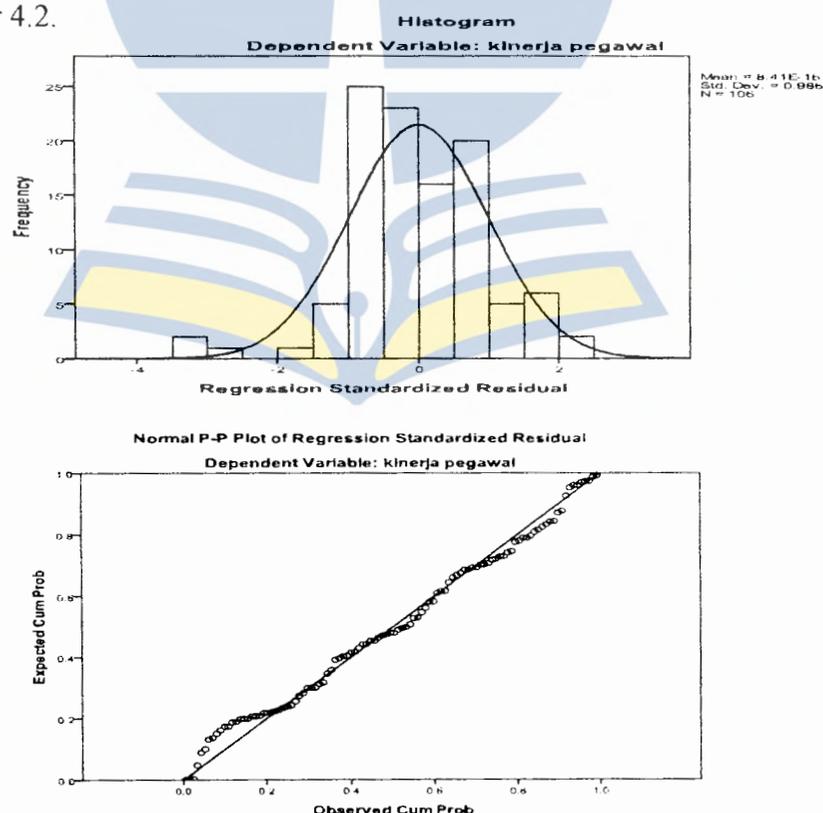
Pada penelitian ini uji asumsi klasik yang dilakukan adalah uji normalitas data, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas.

3.1 Uji normalitas data

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui sebuah regresi telah berdistribusi normal atau tidak, dilihat pada analisis grafik dan analisis statistik berikut ini:

a. Analisis Grafik

Untuk membuktikan apakah model regresi linier berganda berdistribusi normalitas atau tidak dapat dilihat dengan menggunakan normal histogram dan p_plot. Pada gambar diagram histogram dan p_plot hasil olah data SPSS penyebaran data disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Adapun hasil pengujian normalitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2.
Grafik Uji Normalitas

Berdasarkan Gambar 4.2 menunjukkan tampilan grafik berpola penyebaran di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Dengan demikian maka model persamaan regresi dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi normalitas atau dapat dikatakan bahwa persyaratan normalitas data dapat terpenuhi.

b. Analisis statistik

Uji normalitas dengan grafik sering menimbulkan perbedaan persepsi di antara beberapa pengamat dan menimbulkan keragu-raguan, oleh karena itu memastikan apakah data disepanjang garis diagonal berdistribusi normal maka dilakukan uji Kolmogorov Smirnor (1 sample Ks) dengan melihat data residualnya apakah berdistribusi normal atau tidak. Hasil uji *Kolmogorov Smirnor* dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Hasil Pengujian *Kolmogorov Smirnor*

		Karakteristik individu	Disiplin kerja	Gaya kepemimpinan	kinerja pegawai
N		106	106	106	106
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	39,92	40,09	39,79	26,25
	Std. Deviation	4,174	4,286	3,896	3,014
Most Extreme Differences	Absolute	,130	,128	,130	,125
	Positive	,109	,090	,070	,102
	Negative	-,130	-,128	-,130	-,125
Kolmogorov-Smirnov Z		1,338	1,322	1,335	1,292
Asymp. Sig. (2-tailed)		,056	,061	,057	,071

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Hasil Penelitian, 2015 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa model regresi linier berganda dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi normalitas atau dapat dikatakan

bahwa persyaratan normalitas data dapat terpenuhi dimana signifikansi *Kolmogorov-Smirnov* untuk semua variable lebih besar dari α (0,05).

3.2 Uji multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menginformasikan apakah di dalam model regresi ditemukan adanya hubungan yang cukup tinggi di antara variabel-variabel bebas. Untuk mengetahui apakah ada tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dilakukan uji nilai *tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor* dengan kriteria:

- 1) Nilai *tolerance* $< 0,1$ tau *VIF* > 10 terjadi multikolinieritas
- 2) Nilai *tolerance* $> 0,1$ tau *VIF* < 10 tidak terjadi multikolinieritas

Hasil pengujian nilai *tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor* dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10
Hasil Pengujian Multikolinearitas

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Karakteristik individu	0,554	1,806
Disiplin kerja	0,551	1,814
Gaya kepemimpinan	0,552	1,812

a. Dependent Variable : Kinerja

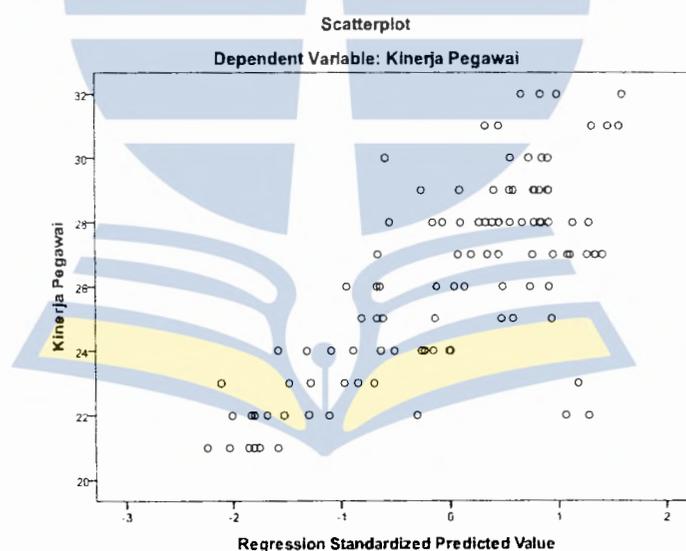
Sumber: Hasil Penelitian, 2015 (Data Diolah)

Berdasarkan pada Tabel 4.10 diketahui bahwa nilai *tolerance* semua variabel bebas nilainya lebih besar dari 0,1 (*Tolerance* > 10) dan nilai *Variance Inflation Factor* (*VIF*) untuk semua variabel bebas lebih kecil dari 10 (*VIF* < 10), hal ini berarti model regresi terbebas dari asumsi multikolinieritas.

3.3 Uji heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah yang mempunyai varians yang sama (heteroskedastisitas), sedangkan varians yang tidak sama dikatakan terjadi heteroskedastisita. Pengujian heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi kesamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji metode grafik *scatter plot* dan uji glejser. Hasil pengujian dengan *scatter plot* dapat dilihat pada gambar 4.3.



Gambar 4.3
Hasil Pengujian Heteroskedastisitas

Pada Gambar 4.3, grafik *Partial Regression Plott* diketahui terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola atau trend garis tertentu baik di atas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa model regresi ini bebas dari asumsi heteroskedastisitas,

sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel kinerja pegawai berdasarkan variabel independen.

Pada uji Glejser dapat dilihat jika variabel independen signifikan dibawah 5% secara statistik, maka diindikasikan terjadinya heteroskedastisitas. Jika probabilitas signifikannya diatas tingkat kepercayaan 5% maka model regresi tersebut tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil Pengujian Glejser dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11
Hasil Pengujian Glejser

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2,625	1,500		-1,750	,083
Karakteristik individu	,047	,042	,142	1,112	,269
Disiplin Kerja	,019	,041	,060	,466	,642
Gaya kepemimpinan	,040	,045	,114	,887	,377

Sumber: Hasil Penelitian, 2015 (Data Diolah)

Berdasarkan pada Tabel 4.11 dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi pada uji glejser diatas 5% atau 0,05 dimana hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel kinerja pegawai berdasarkan variabel independen.

4. Analisis regresi berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel independen yang terdiri dari karakteristik individu (X_1), disiplin kerja (X_2), dan gaya kepemimpinan (X_3) terhadap variabel dependen yaitu kinerja (Y). Adapun hasil pengujian regresi berganda dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.12
Hasil Analisis Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,009	2,411		,833	,407
Karakteristik individu	,155	,068	,214	2,281	,025
Disiplin kerja	,201	,066	,286	3,033	,003
Gaya kepemimpinan	,251	,073	,325	3,449	,001

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

Sumber: Hasil Penelitian, 2015 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.12, maka dapat dibuat persamaan regresi yaitu :

$$Y = a + bX_1 + bX_2 + bX_3 + e$$

Atau

$$Y = 2,009 + 0,155 X_1 + 0,201 X_2 + 0,251 X_3 + e$$

1. Persamaan regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Konstanta sebesar 2,009; artinya karakteristik individu (X_1), disiplin kerja (X_2), dan gaya kepemimpinan (X_3) nilainya adalah 0, maka kinerja (Y) nilainya adalah 2,009.
- b. Koefisien regresi variabel karakteristik individu (X_1) sebesar 0,155; artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan karakteristik individu (X_1) mengalami kenaikan 1 kali, maka Kinerja (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,155. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara X_1 dengan Y , semakin tinggi karakteristik individu (X_1) maka semakin tinggi kinerja (Y).
- c. Koefisien regresi variabel disiplin kerja (X_2) sebesar 0,201; artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan disiplin kerja (X_2) mengalami kenaikan 1 kali, maka kinerja (Y) akan mengalami peningkatan sebesar

- 0,201. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara disiplin kerja (X_2) dengan kinerja, semakin tinggi disiplin kerja (X_2) maka semakin meningkat kinerja (Y).
- d. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X_3) sebesar 0,251; artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan gaya kepemimpinan (X_3) mengalami kenaikan 1 kali, maka Kinerja (Y') akan mengalami peningkatan sebesar 0,251. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara gaya kepemimpinan (X_3) dengan kinerja, semakin baik gaya kepemimpinan (X_3) maka kinerja (Y) akan semakin baik.
2. Nilai Kinerja yang diprediksi (Y) dapat dilihat pada tabel *Casewise Diagnostics* (kolom *Predicted Value*). Sedangkan Residual (*unstandardized residual*) adalah selisih antara Kinerja dengan *Predicted Value*, dan *Std. Residual* (*standardized residual*) adalah nilai residual yang telah terstandarisasi (nilai semakin mendekati 0 maka model regresi semakin baik dalam melakukan prediksi, sebaliknya semakin menjauhi 0 atau lebih dari 1 atau -1 maka semakin tidak baik model regresi dalam melakukan prediksi).

5. Pengujian Hipotesis

5.1 Hasil pengujian koefisien determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model regresi dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah nol dan satu. Jika nilai (R^2) kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Apabila nilai (R^2) mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang

dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi (R^2) yang diperoleh dalam model regresi semakin mendekati 1, maka pengaruh variabel bebas semakin kuat, dan sebaliknya apabila nilai koefisien determinasi (R^2) yang diperoleh dalam model regresi semakin mendekati 0 maka pengaruh variabel bebas semakin lemah. Nilai koefisien determinasi (R^2) dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13
Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,708 ^a	,501	,486	2,160

a. Predictors: (Constant), Karakteristik individu, Disiplin kerja, Gaya kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja pegawai

Sumber: Hasil Penelitian, 2015 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat diketahui nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,501 yang memberi arti hubungan yang kuat antara variabel bebas dengan variabel terikat. Hal ini menunjukkan bahwa 50,1% variabel karakteristik individu (X_1) disiplin kerja (X_2) dan gaya kepemimpinan (X_3) mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai negeri sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Sedangkan sisanya sebesar 49,9% merupakan pengaruh dari variabel bebas lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini. Variabel bebas lain tersebut seperti motivasi kerja, kompetensi, lingkungan kerja dan beberapa variabel bebas lain juga mempengaruhi kinerja seseorang karyawan atau pegawai.

5.2 Hasil pengujian parsial (Uji t)

Tes uji parsial bertujuan menguji setiap variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen dengan ketentuan. Dengan taraf signifikan (α)

menunjukkan tingkat probabilitas terjadinya kesalahan $\alpha = 5\%$ untuk menentukan apakah H_0 ditolak atau diterima yaitu dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} , dengan kriteria:

- a. $t_{hitung} \geq t_{tabel}$: H_0 ditolak H_0 diterima, artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat
- b. $t_{hitung} \leq t_{tabel}$: H_0 diterima H_0 ditolak, artinya tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat

Hasil pengujian hipotesis secara parsial (uji t) dapat dilihat pada Tabel 4.14 dibawah ini.

Tabel 4.14
Hasil Penguji Secara Parsial (Uji t)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,009	2,411		,833	,407
Karakteristik individu	,155	,068	,214	2,281	,025
Disiplin kerja	,201	,066	,286	3,033	,003
Gaya kepemimpinan	,251	,073	,325	3,449	,001

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

Sumber: Hasil Penelitian, 2015 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa:

a. Uji Hipotesis 1 : Karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja

Berdasarkan pengujian secara parsial variabel karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana nilai t_{hitung} sebesar 2,281 lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 1,659 atau signifikan ($Sig-t$) sebesar 0,025 lebih kecil dari α (0,05). Tanda positif pada koefisien regresi memberi arti bahwa peningkatan skor karakteristik individu akan meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Tengah.

b. Uji Hipotesis 2 : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja

Hasil uji secara parsial menjelaskan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana nilai t_{hitung} sebesar 3,033 yang lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 1,659 atau signifikan ($Sig-t$) sebesar 0,003 lebih kecil dari α (0,05). Tanda positif pada koefisien regresi memberi arti bahwa peningkatan skor disiplin kerja akan meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Tengah.

c. Uji Hipotesis 3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja

Variabel gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan Tabel 4.14 diketahui nilai t_{hitung} sebesar 3,449 yang lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 1,659 atau signifikan ($Sig-t$) sebesar 0,001 lebih kecil dari α (0,05). Tanda positif pada koefisien regresi memberi arti bahwa peningkatan skor karakteristik individu akan meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Tengah.

5.3 Hasil pengujian Uji F (Hipotesis 4)

Uji F digunakan untuk menguji keberartian pengaruh dari seluruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis secara simultan yang diajukan diterima atau ditolak dengan menggunakan uji statistik F (F_{test}). Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak dengan $\alpha = 0,05$, dan jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima dengan $\alpha = 0,05$. Hasil pengujian hipotesis secara simultan dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15
Hasil Pengujian Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	477,641	3	159,214	34,119	,000 ^a
	Residual	475,982	102	4,666		
	Total	953,623	105			

a. Predictors: (Constant), Karakteristik individu, Disiplin kerja, Gaya kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja pegawai

Sumber: Hasil Penelitian, 2015 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.15 diperoleh bahwa nilai F_{hitung} (34,119) lebih besar dibandingkan dengan F_{tabel} (2,70) dan Sig._a (0,000^a) lebih kecil dari alpha 5% (0,005). Hal ini mengindikasikan bahwa hasil penelitian menolak H_0 dan menerima H_a yaitu karakteristik individu, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian secara simultan karakteristik individu, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Tengah.

C. Pembahasan

1. Pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Sesuai dengan hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Kemampuan adalah bakat seseorang untuk melakukan tugas fisik atau mental. Dengan kata lain, orang yang mampu untuk menampilkan kemampuan kerja dan melaksanakan tugas dengan baik adalah pegawai yang bekerja sesuai dengan keahliannya. Salah satu dimensi karakteristik individu yaitu

kemampuan mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja. Pegawai yang memiliki kemampuan intelektual (*intellectual ability*) dan kemampuan fisik (*physical abilities*) di atas rata-rata dengan pendidikan atau pengetahuan serta memiliki kondisi stamina yang memadai untuk menjalankan pekerjaan kantor sehari-hari, pegawai tersebut lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Mayoritas responden menjawab kurang setuju pada pernyataan dari indikator dimensi variabel karakteristik individu dalam penelitian yakni kemampuan intelektual dan kemampuan fisik yakni menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, melakukan dan menjalankan kegiatan mental, daya stamina, kecekatan dalam menyelesaikan pekerjaan, keterampilan dalam tugas dan pekerjaan. Hasil analisis deskriptif variabel karakteristik individu dapat dikategorikan kurang baik. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan karakteristik pegawai berdasarkan pendidikan terakhir di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, dimana pendidikan strata 1 dengan tamatan sederajat SLTA masih seimbang. Sedangkan karakteristik pegawai berdasarkan usia, mayoritas pegawai berada pada posisi produktif. Sudah sepantasnya tingkat penyelesaian tugas tepat waktu tercapai 100%, tetapi kenyataan pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2014. Berdasarkan LAKIP tersebut dikatakan bahwa ternyata tingkat pencapaian kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah selama tahun 2014 belum mencapai nilai optimal.

Thoha (2008:30) menyatakan bahwa berkaitan dengan karakteristik individu, bahwa individu membawa kemampuan, kepercayaan, pribadi, dan penghargaan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya ke dalam tatanan

organisasi. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru, yakni organisasi.

Hasil penelitian ini juga didukung penelitian terdahulu oleh Nainggolan (2011) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan Pemimpin Redaksi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Wartawan pada PT. Harian Batam Pos di Batam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu, gaya kepemimpinan redaksi, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja wartawan pada PT. Harian Batam Pos di Batam. Serta Hasil penelitian Hidayah (2012) dengan judul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Locus Of Control Dan Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Rumah Tahanan Negara Klas Iib Kaban Jahe. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan, locus of control, dan karakteristik individu berpengaruh sangat signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Tahanan Negara Klas IIB Kabanjahe. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh para pegawai di Rumah Tahanan Negara Klas IIB Kabanjahe sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Rumah Tahanan Negara di lembaga tersebut, locus of control yang dimiliki oleh setiap pegawai, serta karakteristik individu pada masing-masing pegawai. Secara parsial gaya kepemimpinan, locus of control, dan karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Tahanan Negara Klas IIB Kabanjahe.

2. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

Sesuai dengan hasil pengujian hipotesis penelitian diperoleh bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang telah diberikan.

Penjelasan responden atas variabel disiplin kerja diperoleh hasil mayoritas responden menjawab kurang setuju pada pernyataan saya bersedia dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan jika melanggar peraturan tersebut, Saya patuh terhadap perintah pimpinan, saya selalu siap sedia bila pimpinan memberikan tugas kantor. Tugas yang diberikan pimpinan saya anggap merupakan suatu pembelajaran dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai, saya tepat waktu sampai di tempat kerja, saya datang tepat waktu saat melaksanakan apel pagi, saya berpakaian dinas sesuai aturan pada saat menjalankan tugas. Saya selalu berpakaian dinas dengan rapi datang ke kantor, Saya tidak memelihara sarana dan prasarana kantor, saya patuh menggunakan sarana dan prasarana kantor, saya bekerja sesuai dengan petunjuk teknis, Saya selalu menjalankan tugas pokok dan fungsi jabatan.

Siagian (2008) menyebutkan ada dua jenis disiplin kerja yaitu (1) disiplin preventif, dan (2) disiplin korektif. Disiplin preventif merupakan suatu upaya atau cara untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh organisasi. Dengan disiplin preventif dapat memberi kesan kepada pegawai untuk dapat selalu menjaga

dirinya taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku pada organisasi serta mengetahui dan memahami semua pedoman kerja yang ada di dalam organisasi tersebut. Kategori disiplin preventif terdiri dari ketaatan terhadap peraturan, kepatuhan terhadap perintah kedinasan, ketaatan terhadap jam kerja, kepatuhan berpakaian seragam, kepatuhan dalam penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana kantor, bekerja sesuai prosedur.

Disiplin korektif merupakan suatu upaya atau cara untuk menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk ditetapkan mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Cara penegakkan disiplin korektif menitikberatkan pemberian sanksi kepada pegawai yang melanggar peraturan yang berlaku pada organisasi dengan tujuan memperbaiki pegawai yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Hasil penelitian ini juga didukung penelitian terdahulu oleh Vania (2012) yang berjudul analisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel independen disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI.

3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai negeri sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

Hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Menurut Thoha (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba untuk mempengaruhi orang lain. Apabila seorang pemimpin mampu mempengaruhi anggota-anggota dalam kelompoknya, maka setiap anggota kelompok akan berbuat yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian setiap anggota kelompok akan meningkatkan kinerja mereka masing-masing. White dan Lippit (dalam Harbani, 2008) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan terdiri dari (1) gaya kepemimpinan otokratis, (2) gaya kepemimpinan demokrasi, dan (3) gaya kepemimpinan *laissez faire*.

Sesuai dengan hasil penelitian pra survey, diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah menunjukkan kecenderungan gaya kepemimpinan demokrasi (55%). Sedangkan gaya kepemimpinan otokratis, pegawai menilai 15%, tipe kepemimpinan *laissez faire* pegawai menilai 30%. Hal ini sesuai dengan tanggapan responden, dimana gaya kepemimpinan yang diterapkan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah tidak mutlak dengan gaya kepemimpinan demokratis karena mayoritas responden menjawab kurang setuju pada pernyataan dari indikator gaya kepemimpinan yaitu penetapan keputusan oleh pimpinan, kebijakan pimpinan, berani mengambil resiko, berani membuat perubahan, pimpinan mendorong bawahan untuk berprestasi, pengawasan perilaku pegawai.

Gaya kepemimpinan demokrasi ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang

bersifat kooperatif. Dalam gaya kepemimpinan ini, adanya bentuk kerjasama antara atasan dengan bawahan dimana dibawah kepemimpinan yang berbentuk demokratis tersebut bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinannya menentukan strategi organisasi baik jangka panjang maupun jangka pendek. Kepemimpinan merupakan pengarahan langsung dan tidak langsung kepada pegawai untuk melakukan pekerjaan. Gaya kepemimpinan masih memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi. Dalam menghadapi pegawai pimpinan memakai metode pembagian tugas secara merata dan adil, kemudian pemilihan tugas tersebut dilakukan secara terbuka, antar pegawai dianjurkan berdiskusi tentang keberadaannya untuk membahas tugasnya, baik pegawai dengan jabatan staf sekalipun boleh menyampaikan saran serta diakui haknya, dengan demikian dimiliki persetujuan dan konsensus atas kesepakatan bersama.

Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian Darwito (2011) yang berjudul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD Kota Semarang). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Karakteristik individu yang dinilai berdasarkan kemampuan intelektual dan kemampuan fisik berpengaruh terhadap kinerja. Semakin baik karakteristik individu dari seorang pegawai, maka kinerjanya juga akan semakin baik. Sebaliknya, karakteristik individu yang rendah akan menyebabkan kinerjanya rendah.
2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Pegawai yang memiliki disiplin kerja yang tinggi, hasil kerjanya akan lebih baik, begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu, bagi seluruh pegawai dianjurkan untuk meningkatkan disiplin kerjanya agar kinerjanya lebih baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Seorang pemimpin yang memiliki gaya memimpin demokrasi akan mempengaruhi kinerja dari pegawainya. Hal ini dikarenakan pimpinan yang sering mengadakan konsultasi dengan bawahannya. Pimpinan mampu

membina hubungan yang baik dengan bawahannya sehingga kinerja dari bawahannya akan lebih baik.

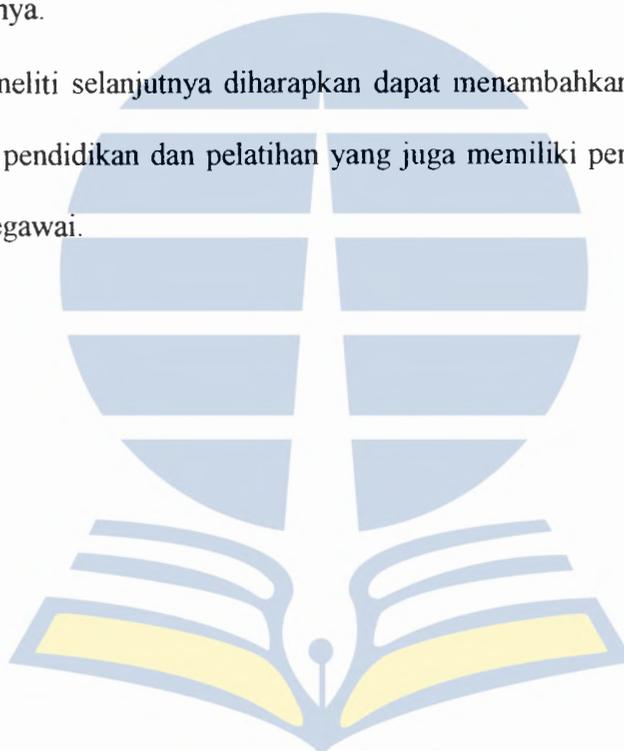
4. Berdasarkan pengujian secara simultan diperoleh bahwa karakteristik individu, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Kinerja dari seorang PNS akan lebih baik apabila memiliki karakteristik individu dalam hal ini kemampuan intelektual dan fisik yang menonjol dan memiliki disiplin kerja yang tinggi serta didukung dengan pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan demokrasi.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan sebelumnya, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kinerjanya, diharapkan semua PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah memiliki kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Setiap PNS harus menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, memiliki stamina yang kuat, cekatan dalam menyelesaikan pekerjaan dan terampil dalam bekerja. Dengan menerapkan hal ini, maka kinerja setiap PNS akan lebih baik dan tujuan dapat dicapai.
2. Untuk meningkatkan kinerja PNS dapat dilakukan melalui peningkatan disiplin kerja. Disiplin kerja dapat ditingkatkan dengan mematuhi peraturan, patuh terhadap perintah kedinasan, taat terhadap jam kerja, memakai pakaian dan atribut lengkap, patuh dalam penggunaan fasilitas kantor dan memelihara sarana dan prasarana yang disediakan kantor. Dengan melakukan hal diatas, diharapkan kinerja lebih meningkat sehingga target dapat terpenuhi.

3. Peningkatan kinerja melalui gaya kepemimpinan demokratis dapat dilakukan dengan cara meningkatkan gaya kepemimpinan yang lebih baik dari seorang atasan. Seorang pemimpin harus berani mengambil resiko, berani membuat perubahan, mengawasi perilaku dari bawahannya, mendorong bawahannya untuk lebih berprestasi dan harus memiliki kebijakan yang dapat membawa perubahan dalam instansi tersebut. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan demokratis ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja bawahannya.
4. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lain seperti motivasi, pendidikan dan pelatihan yang juga memiliki pengaruh besar terhadap kinerja pegawai.



DAFTAR PUSTAKA**Buku**

- Ardana, Komang. Ni Wayan Mujiati. dan Anak Agung Ayu Sriathi. (2008). *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Jakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. (2007). *PROSEDUR PENELITIAN, Suatu Pendekatann Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Badeni. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku*. Bandung : Alfabeta.
- Davis, Keith, dan Jhon W.Newstrom. (2005). *Perilaku dalam organisasi*. Edisi Ketujuh, Alih Bahasa Agus Darma, : Jakarta: rlangga
- Gomes, F. Cardoso, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Harbani, Pasolong. (2008). *Kepemimpinan Birokrasi*, Bandung : Alfabeta.
- Hasibuan, Malayu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, P, Blanchard. and Johnson. (2007). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Prentice Hall
- Ivancevich J. M., Konopaske, R. Matteson, M. T (2006). *Perilaku Manajemen dan organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, M. (2009). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis?*, Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, (2007) *Evaluasi Kinerja SDM*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Mangkunegara. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama
- Mansoer, Faried Wijaya. (2006). *Metode Penelitian Bisnis*. BMP Pasca sarjana magister majamen. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Moekijat. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Bandung: Mandar Maju.

Nitisemito, Alex S. (2007). *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Diambil tgl 20 Agustus 2015.

Rivai, Veithzal (2006) *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisis Kedua. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen & A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi. (Organizational Behaviour)*. Edisi 12 jilid 1&2. Jakarta: Salemba Empat.

Ryaas, M Rasyid. (2008). *Makna Pemerintahan.* : Jakarta: Mutiara Sumber Widya.

Salusu, J. (2006). *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta: Grasindo.

Siagian, P. Sondang. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Singodimedjo, Markum. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: SMMAS.

Siswanto Bedjo. (2006). *Manajemen Tenaga Kerja*. Cetakan Pertama. Bandung : Sinar Baru.

Sugiyono, (2005). *Penelitian Bisnis*, Cetakan Ketujuh. Bandun : Alfabeta.

Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.

Tampubolon, Manahan P. (2008). *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Kedua. Cetakan Pertama, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Thoha, Miftah. (2010). *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*. Jakarta: Raja Grafindo.

Thoha, Miftah. (2008). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Jurnal

Furkan, Baltaci. (2012). The Effects of Leadership On Job Satisfaction (Visionary Leadership, Transformational Leadership, Transactional Ladership). 3rd International Symposium on Sustainable Development. May. pp.220-226.

- Howell, J.M. & Hall-Merenda, K.E. (2005). The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*.
- Husien (2012) Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Melati Di Kecamatan Banjarmasin Tengah. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*. No 1:35-44.
- Ogbonna & Harris, (2008). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies *The International Journal Of Human Resources Management Taylor. Francis LTD*.
- Subyantoro, Arief. (2009). Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi, Dan Produktivitas Kerja Pengurus (Studi Pada Pengurus KUD Di Kabupaten Sleman), tesis Fe Upn Veteran: Yogyakarta.

Tesis.

- Vania, D. (2012). Analisis Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI. Skripsi. Universitas Indonesia
- Nainggolan (2011). Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan Pemimpin Redaksi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Wartawan pada PT. Harian Batam Pos di Batam” Tesis. Universitas Sumatera Utara
- Hidayah (2010) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Locus Of Control Dan Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kaban Jahe Tesis. Universitas Sumatera Utara
- Kusdharyanto (2009) Hubungan Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di KPU Kabupaten Grobogan Tesis. Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Darwito (2009) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD Kota Semarang). Tesis. Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Lampiran 1

**SURVEY PENDAHULUAN
(PRA SURVEY)****ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU,
DISIPLIN KERJA, DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI
SIPII PADA SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN TAPANULI TENGAH****IDENTITAS RESPONDEN**

Nomor Responden :

Jenis Kelamin :

Umur :

Pendidikan :

PETUNJUK PENGISIAN

- Jawablah setiap pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Sdr/I sejujur-jujurnya tanpa mendiskusikan dengan orang lain
- Mohon diisi dengan memberikan tanda cek list (√) pada kolom jawaban yang telah disediakan dimana **Ya** atau **Tidak**
- Setiap Pernyataan hanya memerlukan satu jawaban

Judul : ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, DISIPLIN KERJA, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH.

Saya sangat mengharapkan Bapak/Ibu memberi jawaban yang sebenarnya mengenai gambaran kepemimpinan yang diterapkan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Survey ini dilakukan untuk keperluan dalam penulisan Tesis. Informasi yang Bapak/Ibu berikan tidak akan dipublikasikan. Penulis, kurang lebihnya penulis mengucapkan terima kasih.

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Menurut pendapat bapak/ibu, apakah kepemimpinan yang diterapkan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah Gaya Kepemimpinan Otokratis dimana : <ul style="list-style-type: none"> - Pemimpin menentukan semua keputusan mengenai kebijakannya - Setiap langkah kegiatan dengan cara pelaksanaannya untuk setiap saat ditentukan oleh pemimpin sehingga langkah berikutnya tidak pasti - Pemimpin biasanya memberikan penugasan tertentu pada setiap anggota kelompok - Pemimpin cenderung lebih dari pribadi dalam pemberian penghargaan dan kritik terhadap setiap anggota kelompok 		
2	Menurut pendapat bapak/ibu, apakah kepemimpinan yang diterapkan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah Gaya Kepemimpinan Demokrasi (<i>Demokratis</i>) dimana : <ul style="list-style-type: none"> - Semua kebijakan dirumuskan melalui musyawarah dan diputuskan oleh kelompok, sedangkan pemimpin mendorong - Ditetapkan kegiatan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan kelompok. Apabila diperlukan saran teknis, pemimpin mengajukan beberapa alternatif untuk dipilih - Setiap anggota bebas bekerja sama dengan siapapun dan pembagian tugas diserahkan kepada kelompok - Pemimpin bersikap objektif dan senantiasa berdasarkan fakta dalam memberikan penghargaan dan kritik 		
3	Menurut pendapat bapak/ibu, apakah kepemimpinan yang diterapkan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah Gaya Kepemimpinan <i>Laissez Faire</i> dimana : <ul style="list-style-type: none"> - Kelompok mempunyai kebebasan sepenuhnya untuk mengambil keputusan dengan partisipasi minimal dari pemimpin - Kegiatan diberikan pemimpin dengan keterangan bahwa ia akan memberikan penjelasan jika diminta - Pemimpin tidak pernah berpartisipasi secara penuh - Kadang-kadang memberikan komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian 		

KUESIONER PENELITIAN

ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, DISIPLIN KERJA, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH



Oleh :

HENDRA SIMATUPANG
NIM. 500014497

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
UPBJJ-UT MEDAN
2015

IDENTITAS RESPONDEN

Nomor Responden :

Jenis Kelamin :

Umur :

Pendidikan :

PETUNJUK PENGISIAN

- Jawablah setiap pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Sdr/I sejujur-jujurnya tanpa mendiskusikan dengan orang lain. Dalam menjawab pernyataan ini tidak ada jawaban benar atau salah.
- Mohon diisi dengan memberikan tanda cek list (√) pada kolom jawaban yang telah disediakan dimana STS (Sangat Tidak Setuju), TS (Tidak Setuju), KS (Kurang Setuju), S (Setuju) dan SS (Sangat Setuju) yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu/Sdr/I.
- Setiap Pernyataan hanya memerlukan satu jawaban

Lampiran 2

KUESIONER PENELITIAN

Judul : **ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, DISIPLIN KERJA, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH**

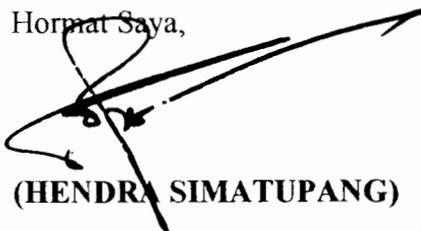
Kepada Yth,
Bapak/Ibu/Sdr/I. Pegawai Negeri Sipil pada
Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah
Di
Pandan

Dengan Hormat
Yang bertanda tangan di bawah ini:
Nama : HENDRA SIMATUPANG
NIM : 500014497

Saya adalah mahasiswa Program Pasca Sarjana Jurusan Ilmu Manajemen Universitas Terbuka. Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/I untuk berpartisipasi mengisi kuesioner ini. Saya menyadari permohonan ini sedikit berlebihan dan mungkin akan mengganggu ketenangan/kegiatan Bapak/Ibu/Sdr/I. karena itu Saya akan menjamin kerahasiaan dari semua jawaban/opini yang telah Bapak/Ibu/Sdr/I berikan. Penelitian ini semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan penyelesaian Tesis saya, dan hanya ringkasan dari analisis yang akan dipublikasikan.

Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/I untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner ini, Saya mengucapkan terima kasih sebesar besarnya.

Hormat Saya,



(HENDRA SIMATUPANG)



Nomor : 2135/UN31.23/KM/2015
Hal : Izin melakukan penelitian

Yth. Bapak/Ibu Sekretaris Daerah
Kabupaten Tapanuli Tengah

Bersama ini dengan hormat kami sampaikan permohonan izin melakukan penelitian pada
“ Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah “ untuk menyelesaikan Tugas Akhir
Program Magister (TAPM) Mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana
Universitas Terbuka UPBJJ Medan.

Nama : Hendra Simatupang
NIM : 500014497
Judul TAPM : Analisa Disiplin Kerja, Karakteristik Individu dan Gaya
Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada
Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima
kasih.

Medan, 22 Oktober 2015
Ka. UPBJJ-UT Medan

Dra. Sondang P. Pakpahan, MA.
NIP. 19620911 198803 2 003

Lampiran 2

KUESIONER PENELITIAN

Judul : **ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, DISIPLIN KERJA, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH**

Kepada Yth,
Bapak/Ibu/Sdr/I. Pegawai Negeri Sipil pada
Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah
Di

Pandan

Dengan Hormat
Yang bertanda tangan di bawah ini:
Nama : HENDRA SIMATUPANG
NIM : 500014497

Saya adalah mahasiswa Program Pasca Sarjana Jurusan Ilmu Manajemen Universitas Terbuka. Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/I untuk berpartisipasi mengisi kuesioner ini. Saya menyadari permohonan ini sedikit berlebihan dan mungkin akan mengganggu ketenangan/kegiatan Bapak/Ibu/Sdr/I. karena itu Saya akan menjamin kerahasiaan dari semua jawaban/opini yang telah Bapak/Ibu/Sdr/I berikan. Penelitian ini semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan penyelesaian Tesis saya, dan hanya ringkasan dari analisis yang akan dipublikasikan.

Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/I untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner ini, Saya mengucapkan terima kasih sebesar besarnya.

Hormat Saya,



(HENDRA SIMATUPANG)

I. INSTRUMEN UNTUK MENGUKUR VARIABEL KARAKTERISTIK INDIVIDU (X₁)

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
Kemampuan Intelektual						
1	Penyelesaian tugas yang diberikan pimpinan saya kerjakan sesuai dengan yang ditetapkan oleh pihak instansi.					
2	Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan memaksimalkan penggunaan sumber daya untuk mencapai target					
3	Saya mahir mengoperasikan semua peralatan kantor.					
4	Untuk melaksanakan pekerjaan, saya sudah memahami dengan baik karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.					
5	Saya mampu menjalankan kerja sama dengan pegawai lainnya.					
Kemampuan fisik						
6	Saya sudah terbiasa kerja lembur di kantor.					
7	Saya mampu membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, Kemampuan memotivasi diri orang lain dalam pekerjaan.					
8	Saya memiliki kecakapan fisik dalam menerima instruksi kerja.					
9	Saya memiliki kemampuan menyelesaikan tugas lain yang tidak mengganggu tugas pokok.					
10	Ketepatan waktu saya adalah kecepatan menyelesaikan pekerjaan dibandingkan standard waktu yang ditetapkan instansi.					
11	Saya mengerti tugas pokok dan fungsi dimana saya bekerja					
12	Kecakapan saya dalam menuangkan gagasan untuk kemajuan pekerjaan.					

**II. INSTRUMEN UNTUK MENGUKUR VARIABEL DISIPLIN KERJA
(X₂)**

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Saya bersedia dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan jika melanggar peraturan tersebut					
2	Saya patuh terhadap perintah pimpinan.					
3	Saya selalu siap sedia bila pimpinan memberikan tugas kantor					
4	Tugas yang diberikan pimpinan saya anggap merupakan suatu pembelajaran dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai					
5	Saya tepat waktu sampai di tempat kerja					
6	Saya datang tepat waktu saat melaksanakan apel pagi					
7	Saya berpakaian dinas sesuai aturan pada saat menjalankan tugas					
8	Saya selalu berpakaian dinas dengan rapi datang ke kantor					
9	Saya tidak memelihara sarana dan prasarana kantor					
10	Saya patuh menggunakan sarana dan prasarana kantor					
11	Saya bekerja sesuai dengan petunjuk teknis					
12	Saya selalu menjalankan tugas pokok dan fungsi jabatan					

III. INSTRUMEN UNTUK MENGUKUR VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRASI (X₃)

No	Pernyataan Gaya Kepemimpinan Demokrasi	STS	TS	KS	S	SS
1	Saya merasa pimpinan dapat mengambil keputusan yang tepat pada saat yang tepat.					
2	Keputusan pimpinan menjadi dasar pelaksanaan setiap pekerjaan dalam meningkatkan kinerja pegawai.					
3	Kebijakan pimpinan di lingkungan kerja saya mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai.					
4	Kebijakan yang diterapkan oleh pimpinan di lingkungan kerja saya, terlebih dahulu di musyawarakan dengan para pegawai.					
5	Menurut saya, pimpinan telah memiliki sikap yang berani dalam mengambil suatu keputusan.					
6	Pimpinan selalu menanggung resiko atas setiap keputusannya walaupun terjadi pertentangan dari pegawai.					
7	Saya merasa, pimpinan telah membuat suatu perubahan yang dapat diterima oleh pegawai.					
8	Pimpinan tidak merasa takut melakukan perubahan yang dianggap lazim demi peningkatan kinerja pegawai.					
9	Pimpinan saya selalu mendukung para pegawai untuk dapat menunjukkan kinerja yang terbaik.					
10	Menurut saya, pimpinan selalu melakukan promosi jabatan bagi pegawai yang berkinerja terbaik.					
11	Saya merasa senang jika pimpinan menilai setiap pekerjaan yang saya kerjakan.					
12	Pimpinan saya melakukan pengawasan perilaku pegawai untuk peningkatan kinerja.					

**IV. INSTRUMEN UNTUK MENGUKUR VARIABEL KINERJA
PEGAWAI (Y)**

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Pekerjaan yang saya kerjakan hasilnya sesuai dengan standart kerja.					
2	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik.					
3	Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan hasil yang memuaskan.					
4	Saya mampu menyesuaikan cara kerja sesuai dengan situasi kerja yang ada.					
5	Saya mampu menyelesaikan semua tugas sesuai dengan jumlah yang diharapkan organisasi.					
6	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target.					
7	Saya tidak pernah tepat waktu menyelesaikan pekerjaan yang diperintahkan atasan.					
8	Setiap diberi tugas, langsung saya kerjakan tanpa menunda-nunda.					



Lampiran 3 Tabulasi Data variabel Penelitian

Tabulasi Data variabel Karakteristik individu (X_1)

No	Kuesi Oner 1	Kuesi oner 2	Kuesi oner 3	Kuesi oner 4	Kuesi oner 5	Kuesi oner 6	Kuesi oner 7	Kuesi oner 8	Kuesi oner 9	Kuesi oner 10	Kuesi Oner 11	Kuesi oner 12	Jum lah
1	2	4	4	2	4	3	3	4	3	2	2	2	35
2	4	2	3	3	3	2	5	5	5	4	4	3	43
3	3	2	4	4	5	5	3	3	4	2	3	4	42
4	4	3	4	3	2	3	4	3	2	4	3	4	39
5	5	4	2	3	5	4	4	5	2	5	3	4	46
6	3	4	2	3	2	2	2	3	2	4	3	3	33
7	2	3	4	2	4	4	5	5	3	2	4	5	43
8	3	2	2	3	4	3	3	4	4	4	5	3	40
9	5	4	4	3	3	2	3	5	5	5	4	2	45
10	4	2	3	2	2	4	5	2	5	4	5	3	41
11	2	2	3	3	3	2	2	4	4	2	3	3	33
12	5	2	4	4	4	3	5	3	5	4	5	2	46
13	2	4	3	2	2	2	2	4	3	4	3	5	36
14	3	3	4	3	5	3	4	4	4	3	5	4	45
15	4	4	5	3	4	3	4	3	3	5	4	4	46
16	5	5	4	4	2	4	4	3	3	2	3	3	42
17	2	4	2	3	2	3	3	4	2	4	2	3	34
18	2	3	3	3	3	4	2	2	2	3	4	4	35
19	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	40
20	3	4	3	3	3	2	3	2	2	4	3	2	34
21	2	2	5	4	4	3	3	5	3	2	4	4	41
22	3	2	3	2	3	3	3	3	2	4	2	2	32
23	3	2	3	5	4	4	4	2	4	5	5	4	45
24	2	4	2	2	5	4	3	4	5	4	3	3	41
25	5	3	4	2	3	3	2	3	4	4	4	5	42
26	4	5	3	3	2	3	5	5	4	3	3	4	44
27	5	4	3	4	2	3	3	4	3	4	4	5	44
28	3	2	4	2	2	2	2	3	3	3	3	4	33
29	2	4	2	2	4	3	2	2	4	4	4	2	35
30	4	3	3	3	2	3	2	4	2	3	2	3	34
31	2	3	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	41
32	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	42

33	4	5	3	3	3	4	4	5	3	3	4	4	45
34	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	3	2	45
35	2	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	32
36	3	3	3	4	3	4	2	2	3	3	4	4	38
37	4	4	3	3	5	2	3	3	3	2	2	3	37
38	4	4	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	39
39	3	2	3	2	4	3	3	5	5	3	4	5	42
40	2	4	2	2	4	2	3	3	2	3	3	3	33
41	3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	3	3	43
42	3	2	4	2	3	4	2	3	3	4	3	2	35
43	5	4	5	4	4	3	4	4	3	2	3	3	44
44	3	2	4	4	4	2	3	2	2	3	3	2	34
45	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	5	3	42
46	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	42
47	4	4	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	42
48	2	3	4	2	2	4	4	3	4	3	4	4	39
49	5	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	39
50	3	4	3	3	3	3	5	5	3	4	3	4	43
51	2	3	3	3	5	3	4	3	3	4	4	4	41
52	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	42
53	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	42
54	2	3	2	3	4	3	3	3	2	3	4	3	35
55	2	4	3	2	3	2	5	3	3	4	3	4	38
56	4	2	2	2	4	5	5	4	2	3	3	3	39
57	3	5	4	3	4	3	5	3	4	3	3	4	44
58	4	4	4	2	3	2	2	4	2	4	2	3	36
59	3	3	2	2	2	4	3	4	2	2	4	3	34
60	4	2	4	4	4	2	2	5	4	3	3	4	41
61	3	3	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	42
62	5	3	2	4	5	5	3	3	3	4	3	3	43
63	5	4	2	4	5	2	3	3	2	4	3	4	41
64	5	4	3	3	4	3	4	4	3	3	5	3	44
65	4	5	5	3	4	3	2	4	4	2	3	3	42
66	5	4	2	2	4	2	5	4	2	4	4	4	42
67	3	4	5	3	4	3	2	4	3	4	2	3	40
68	4	4	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	36
69	3	3	5	5	3	2	4	3	5	4	5	4	46
70	4	5	4	4	5	3	3	4	3	2	4	3	44
71	3	4	3	4	5	4	4	4	3	2	2	4	42

72	3	4	3	2	3	2	2	3	3	5	3	2	35
73	5	4	3	5	4	3	3	2	3	2	5	5	44
74	4	3	4	3	2	2	3	5	4	3	3	4	40
75	3	5	3	4	3	4	3	2	3	4	5	4	43
76	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	38
77	4	3	3	4	5	4	4	3	3	3	3	4	43
78	2	4	2	4	3	3	2	4	2	3	2	2	33
79	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	4	4	41
80	5	4	2	5	4	5	5	4	2	3	4	3	46
81	4	4	3	3	3	3	4	4	3	5	3	5	44
82	3	3	4	3	5	5	4	3	4	5	3	4	46
83	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	40
84	3	2	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	36
85	4	4	5	5	3	3	3	5	3	4	4	3	46
86	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	41
87	4	3	4	3	3	4	4	3	4	2	3	4	41
88	5	5	5	2	4	2	5	4	5	2	4	2	45
89	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	2	3	44
90	4	5	5	3	3	4	4	3	5	4	3	3	46
91	4	2	4	5	2	3	3	2	4	3	4	4	40
92	4	3	3	4	4	2	4	3	3	2	3	3	38
93	4	3	4	4	2	4	4	3	4	2	3	3	40
94	4	3	5	3	3	5	4	3	5	4	3	4	46
95	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	34
96	3	2	4	3	4	3	3	2	2	4	3	2	35
97	3	3	4	2	4	2	3	3	3	3	5	3	38
98	4	2	3	2	2	2	4	2	3	4	3	3	34
99	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	35
100	3	3	3	4	4	3	3	3	2	4	3	4	39
101	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	33
102	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	2	2	38
103	3	4	2	3	2	4	3	4	2	3	2	4	36
104	3	4	5	4	3	4	3	4	5	4	3	3	45
105	4	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	2	36
106	2	4	2	3	4	3	2	4	2	3	2	2	33

Tabulasi Data variabel Disiplin kerja (X₂)

No	Kuesi Oner 1	Kuesi oner 2	Kuesi oner 3	Kuesi oner 4	Kuesi oner 5	Kuesi oner 6	Kuesi oner 7	Kuesi oner 8	Kuesi oner 9	Kuesi oner 10	Kuesi Oner 11	Kuesi oner 12	Jum lah
1	3	3	2	4	2	2	2	4	3	2	4	3	34
2	4	3	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3	44
3	3	4	5	4	3	3	3	2	4	4	5	5	45
4	2	3	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	38
5	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5	3	4	44
6	3	3	3	4	4	2	3	2	2	4	2	2	34
7	5	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	42
8	3	3	4	3	4	5	3	3	5	3	4	3	43
9	4	4	2	4	3	3	5	4	4	3	3	2	41
10	3	4	4	5	3	3	4	3	3	4	3	4	43
11	2	3	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	33
12	4	5	3	3	4	4	5	2	4	4	4	3	45
13	3	4	5	4	3	2	3	4	3	3	3	3	40
14	3	5	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	44
15	2	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	3	43
16	3	5	5	4	2	3	5	5	4	4	2	4	46
17	2	2	4	3	3	4	3	2	3	3	2	2	33
18	4	2	2	5	3	4	2	3	3	2	3	2	35
19	3	2	4	3	4	3	4	4	4	2	3	2	38
20	4	5	2	2	3	2	2	4	2	2	2	5	35
21	2	3	4	4	3	4	2	2	5	4	4	3	40
22	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	32
23	3	2	4	5	3	4	3	2	3	5	4	4	42
24	4	2	4	4	4	4	4	2	4	5	2	3	42
25	4	3	4	5	4	3	5	3	4	2	3	3	43
26	4	5	3	4	5	3	4	5	3	3	2	3	44
27	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	40
28	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	32
29	2	3	3	3	3	4	2	3	4	2	4	4	37
30	4	2	4	2	2	3	2	4	2	3	2	2	32
31	3	5	4	3	3	4	2	3	4	3	4	2	40
32	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	40
33	2	3	4	3	3	4	4	5	3	3	3	4	41
34	5	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	3	46
35	4	2	3	2	3	3	2	4	2	3	3	2	33

36	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	4	37
37	2	4	2	4	2	3	3	4	4	4	4	2	38
38	4	3	2	5	4	2	4	2	3	5	3	2	39
39	2	5	4	3	3	4	5	4	2	3	5	4	44
40	4	3	2	3	5	3	2	4	2	2	5	4	39
41	4	3	3	4	3	4	2	3	2	2	3	4	37
42	3	2	2	4	2	4	3	3	4	3	3	3	36
43	4	4	3	2	3	3	3	2	2	2	4	3	35
44	3	4	4	3	3	3	3	5	4	3	4	2	41
45	5	4	2	4	4	4	4	3	3	4	3	5	45
46	2	4	5	4	2	3	5	3	4	4	3	3	42
47	2	2	4	4	3	4	4	5	3	2	4	3	40
48	3	4	3	4	4	3	5	3	4	5	3	4	45
49	3	4	2	3	2	4	4	3	3	2	3	2	35
50	4	4	3	5	3	4	3	4	3	3	4	3	43
51	3	3	3	5	3	3	3	3	4	3	5	5	43
52	3	2	3	2	4	4	3	4	4	3	3	4	39
53	3	5	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	43
54	3	2	3	4	2	4	3	3	4	2	2	3	35
55	3	4	4	5	3	3	3	4	3	5	3	3	43
56	4	3	3	3	3	3	5	4	3	3	2	3	39
57	4	4	3	5	5	5	2	3	2	3	4	3	43
58	3	2	2	4	4	4	4	4	4	2	3	2	38
59	5	2	3	3	2	5	2	3	2	3	3	2	35
60	3	4	3	3	4	3	4	3	5	4	5	3	44
61	3	2	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	40
62	5	5	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	42
63	3	4	4	3	4	3	5	4	2	4	5	2	43
64	3	2	3	4	2	3	2	4	3	2	2	3	33
65	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	5	41
66	4	5	4	4	3	4	5	4	2	2	4	2	43
67	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	41
68	3	3	3	4	2	3	2	2	3	3	2	2	32
69	3	3	3	4	3	2	5	3	3	4	3	3	39
70	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	3	3	46
71	3	4	5	4	3	3	3	4	3	4	5	4	45
72	4	2	2	4	3	4	3	4	3	2	3	2	36
73	4	3	5	2	4	5	5	4	3	5	4	3	47
74	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	41

75	3	5	2	4	3	4	3	5	3	4	3	4	43
76	3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	3	39
77	4	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	39
78	3	3	4	3	4	3	4	4	5	3	3	4	43
79	3	5	4	3	3	4	3	5	4	5	4	3	46
80	2	3	2	4	3	4	5	4	2	5	4	5	43
81	5	2	5	4	5	3	4	5	3	4	4	3	47
82	5	5	5	2	4	2	3	4	5	3	5	3	46
83	3	2	5	4	3	4	4	2	3	3	2	4	39
84	4	2	3	2	2	3	3	2	4	2	3	3	33
85	4	3	2	4	5	5	4	4	5	3	3	3	45
86	4	3	3	5	4	5	4	3	4	5	4	3	47
87	5	3	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	43
88	3	2	4	2	3	4	5	5	5	2	4	2	41
89	3	4	2	4	3	5	4	4	3	4	4	5	45
90	4	3	3	2	3	3	2	3	2	4	4	2	35
91	4	3	3	4	3	4	4	3	5	4	3	4	44
92	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	42
93	5	3	5	3	3	2	3	4	4	2	4	2	40
94	2	5	5	5	4	2	4	3	3	4	4	2	43
95	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	40
96	3	2	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	33
97	3	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	3	42
98	2	4	3	4	3	5	4	2	3	2	2	2	36
99	3	2	2	2	5	2	3	3	3	3	3	2	33
100	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	4	2	32
101	3	5	4	2	4	3	5	4	5	2	4	3	44
102	2	2	5	3	4	4	3	4	2	3	2	4	38
103	3	4	3	4	5	3	3	3	3	5	3	3	42
104	4	3	4	3	3	2	4	3	4	2	3	3	38
105	4	5	5	3	3	3	5	5	3	3	4	3	46
106	3	2	3	2	4	2	2	4	2	3	2	3	32

Tabulasi Data variabel Gaya kepemimpinan (X₃)

No	Kuesi Oner 1	Kuesi oner 2	Kuesi oner 3	Kuesi oner 4	Kuesi oner 5	Kuesi oner 6	Kuesi oner 7	Kuesi oner 8	Kuesi oner 9	Kuesi oner 10	Kuesi Oner 11	Kuesi oner 12	Jum lah
1	3	2	3	2	3	3	2	5	2	2	3	2	32
2	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	42
3	4	2	5	3	3	3	2	2	4	3	5	2	38
4	3	2	3	4	4	2	4	4	2	2	3	3	36
5	3	4	3	3	5	5	3	3	4	3	3	3	42
6	4	2	2	4	3	2	2	3	2	3	3	3	33
7	3	4	4	5	5	3	4	5	3	3	2	2	43
8	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	3	2	42
9	3	3	2	3	5	5	3	5	4	5	3	2	43
10	2	2	4	5	2	5	2	4	3	3	4	4	40
11	3	2	3	2	2	4	3	2	2	4	2	3	32
12	4	4	3	5	4	5	3	3	3	4	3	3	44
13	2	2	2	2	4	3	4	5	2	5	3	4	38
14	3	5	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	45
15	2	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	40
16	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	44
17	5	2	3	2	4	2	3	2	2	3	3	2	33
18	2	3	2	2	2	5	3	2	3	5	3	2	34
19	3	3	2	4	3	4	4	3	2	3	5	3	39
20	2	2	3	3	2	2	4	2	3	4	3	3	33
21	4	4	3	3	5	3	4	4	3	4	2	3	42
22	2	2	5	5	4	2	2	2	2	2	3	2	33
23	5	4	4	4	2	4	3	3	3	5	3	3	43
24	2	5	4	3	4	5	5	5	2	2	3	3	43
25	2	3	3	2	3	4	4	3	3	4	2	4	37
26	3	2	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	34
27	4	2	5	3	4	3	3	4	3	4	4	4	43
28	2	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	33
29	2	4	3	2	2	4	5	3	3	4	3	4	39
30	5	3	3	2	4	2	4	2	2	2	3	2	34
31	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	42
32	5	5	5	2	3	4	2	4	2	4	2	3	41
33	3	3	4	4	5	3	4	4	3	3	2	5	43
34	4	4	3	3	4	5	2	5	4	3	3	3	43
35	2	4	2	3	2	2	2	4	2	4	2	2	31

36	4	3	4	2	4	3	4	3	3	4	3	2	39
37	3	5	2	3	3	3	3	2	2	4	2	4	36
38	3	4	4	3	2	3	4	4	3	2	5	2	39
39	3	5	4	4	3	2	5	4	4	3	3	2	42
40	5	2	3	3	2	4	5	4	2	2	2	4	38
41	2	3	4	4	5	2	2	4	5	4	2	2	39
42	3	2	3	2	3	2	3	5	5	5	4	2	39
43	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	5	44
44	4	4	2	3	2	4	3	4	3	3	3	4	39
45	4	3	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	43
46	4	3	3	4	3	4	2	3	3	5	3	2	39
47	2	4	3	4	5	3	3	2	3	2	5	5	41
48	2	2	4	3	3	4	3	2	4	3	3	3	36
49	3	3	2	5	3	3	3	3	3	4	5	2	39
50	3	4	3	5	5	3	4	4	4	3	4	3	45
51	3	5	2	3	5	4	4	2	4	4	2	4	42
52	3	3	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3	46
53	4	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	40
54	3	5	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	33
55	2	4	3	2	3	2	5	5	5	4	2	2	39
56	4	2	3	3	2	2	3	3	4	3	2	4	35
57	3	3	5	2	3	3	2	5	3	3	3	4	39
58	2	3	2	3	4	3	4	4	2	4	3	2	36
59	4	3	2	2	2	4	4	3	2	2	3	3	34
60	4	2	4	4	4	2	5	5	3	2	4	5	44
61	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	46
62	5	3	5	2	3	4	2	2	4	4	3	4	41
63	5	4	2	4	5	2	5	2	5	2	3	3	42
64	5	4	3	3	4	3	2	5	4	2	3	3	41
65	4	3	4	3	3	3	5	3	5	3	3	2	41
66	5	4	2	2	4	2	2	4	3	4	3	5	40
67	3	4	5	3	5	3	4	4	2	2	3	2	40
68	3	2	4	3	2	4	2	2	4	2	2	2	32
69	5	3	2	4	5	5	4	3	3	3	2	3	42
70	4	4	4	2	3	2	3	5	5	2	4	5	43
71	3	4	3	4	5	4	2	3	5	3	4	3	43
72	3	4	3	2	3	2	4	3	4	5	2	2	37
73	5	4	4	5	4	3	3	3	5	4	3	3	46
74	5	5	3	3	4	3	4	4	2	4	2	2	41

75	3	5	3	4	3	4	3	3	2	3	2	4	39
76	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	3	2	41
77	4	3	3	4	5	4	3	4	5	4	2	3	44
78	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	38
79	3	2	2	3	3	5	5	5	4	3	3	4	42
80	5	4	2	5	4	5	3	4	3	4	2	3	44
81	4	5	3	5	4	3	3	3	4	4	3	4	45
82	4	4	4	3	2	3	4	3	3	4	4	4	42
83	4	3	4	3	2	2	3	5	3	2	4	4	39
84	3	4	4	2	4	2	3	2	4	3	3	4	38
85	4	4	5	5	3	3	2	3	4	3	3	4	43
86	4	3	3	4	4	2	4	5	3	3	4	4	43
87	4	5	4	3	3	4	3	4	5	4	2	2	43
88	5	5	5	2	4	2	3	5	4	3	3	2	43
89	4	4	3	4	4	5	2	4	3	3	3	4	43
90	3	4	3	2	4	3	3	3	3	2	2	3	35
91	4	5	5	3	3	3	4	4	3	4	4	4	46
92	3	5	4	5	4	3	5	4	2	3	3	2	43
93	3	2	4	3	4	3	4	5	3	4	5	2	42
94	2	4	2	4	3	3	2	3	3	2	3	4	35
95	4	3	5	4	4	2	4	5	2	2	3	2	40
96	2	3	2	4	4	2	3	3	4	2	3	5	37
97	3	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	39
98	4	2	3	4	2	2	4	3	2	3	4	3	36
99	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	35
100	4	5	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4	40
101	3	4	2	4	3	4	4	2	2	2	3	2	35
102	3	4	3	4	3	4	3	5	3	5	4	4	45
103	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	3	4	39
104	4	2	4	4	2	4	3	2	3	3	3	3	37
105	5	4	5	5	5	3	3	3	4	2	3	4	46
106	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	46

Tabulasi Data variabel Kinerja (Y)

No	Kuesi Oner 1	Kuesi oner 2	Kuesi oner 3	Kuesi oner 4	Kuesi oner 5	Kuesi oner 6	Kuesi oner 7	Kuesi oner 8	Jum lah
1	3	3	2	3	2	2	4	2	21
2	2	4	5	4	2	2	5	5	29
3	5	3	5	3	2	5	2	3	28
4	3	4	4	2	3	4	2	4	26
5	2	3	5	5	5	2	3	3	28
6	2	4	3	2	2	3	3	2	21
7	4	5	5	3	3	3	3	3	29
8	3	3	4	4	2	4	4	4	28
9	2	3	5	5	4	2	4	3	28
10	4	4	4	4	2	3	3	3	27
11	3	2	3	3	3	2	3	2	21
12	3	3	3	3	5	3	3	4	27
13	2	2	5	3	4	5	4	5	30
14	2	4	4	2	5	2	5	3	27
15	5	4	3	3	5	3	3	4	30
16	4	2	3	2	5	5	4	2	27
17	3	2	4	2	2	3	3	3	22
18	4	3	2	3	2	3	3	3	23
19	2	4	3	2	3	4	3	3	24
20	2	3	2	5	3	2	2	3	22
21	3	3	5	3	3	4	4	3	28
22	4	3	3	2	4	2	2	3	23
23	4	5	5	4	2	4	5	3	32
24	4	3	4	5	3	2	3	5	29
25	3	2	3	3	3	4	4	4	26
26	3	2	2	5	5	3	3	5	28
27	5	3	4	4	3	2	3	2	26
28	3	2	3	3	3	3	2	3	22
29	3	2	2	4	5	2	4	3	25
30	3	2	3	2	3	3	2	4	22
31	3	3	4	4	4	4	3	3	28
32	4	5	3	2	4	3	4	3	28
33	4	4	4	4	3	4	3	3	29
34	3	3	4	5	3	3	4	3	28
35	2	4	2	4	2	2	2	3	21

36	4	2	4	3	3	2	3	3	24
37	2	3	3	3	4	2	4	2	23
38	4	3	2	3	4	2	2	4	24
39	4	5	3	2	4	4	5	3	30
40	3	2	2	4	2	4	2	4	23
41	5	4	2	3	3	2	2	3	24
42	4	2	4	4	2	2	4	2	24
43	4	5	3	2	3	3	3	2	25
44	2	3	2	4	4	4	4	2	25
45	2	4	3	5	4	3	5	4	30
46	2	4	5	5	3	5	2	2	28
47	3	5	4	3	5	4	4	3	31
48	4	3	3	4	3	2	4	3	26
49	2	5	3	4	4	2	3	5	28
50	3	2	3	3	4	3	2	2	22
51	2	4	3	4	3	5	4	5	30
52	4	4	4	4	3	3	2	5	29
53	3	3	4	3	5	5	3	5	31
54	2	3	2	2	2	3	2	5	21
55	4	4	4	2	4	4	2	4	28
56	4	5	2	2	3	3	4	3	26
57	4	2	2	4	2	5	5	5	29
58	3	3	4	3	3	3	3	4	26
59	3	2	3	2	3	5	4	2	24
60	2	4	3	4	2	3	5	5	28
61	5	4	3	3	4	4	3	2	28
62	5	3	2	3	3	2	4	3	25
63	5	4	2	2	3	3	4	5	28
64	2	4	3	3	3	4	2	3	24
65	4	4	4	3	2	5	2	5	29
66	4	3	3	4	3	3	4	4	28
67	2	4	2	3	3	5	5	5	29
68	3	4	3	2	2	2	2	3	21
69	2	4	5	5	3	4	2	2	27
70	2	4	3	3	3	2	3	3	23
71	4	3	4	3	4	4	4	3	29
72	3	3	3	5	3	2	3	2	24
73	3	4	5	2	3	5	4	5	31
74	4	3	3	4	2	4	3	4	27

75	4	4	3	3	3	3	3	4	27
76	3	3	2	3	2	4	4	3	24
77	4	4	3	3	5	3	3	3	28
78	2	4	2	4	3	4	2	4	25
79	3	3	4	3	4	3	4	4	28
80	2	4	3	3	3	3	5	4	27
81	4	4	2	5	5	2	5	4	31
82	2	2	2	4	4	2	4	2	22
83	4	4	3	2	3	3	4	5	28
84	2	3	2	3	4	3	2	3	22
85	4	5	4	3	3	4	5	3	31
86	4	4	3	2	3	3	4	4	27
87	3	4	3	5	4	4	5	4	32
88	4	2	2	4	2	4	4	4	26
89	4	4	4	2	4	3	4	2	27
90	4	4	3	2	2	5	4	5	29
91	2	3	3	4	5	2	3	3	25
92	4	5	3	2	3	3	3	3	26
93	3	5	4	3	4	3	5	5	32
94	3	3	4	3	4	2	4	3	26
95	4	2	3	3	2	3	2	4	23
96	3	2	4	2	4	4	2	3	24
97	3	2	4	3	3	3	3	4	25
98	2	3	2	4	2	5	2	2	22
99	3	3	3	2	2	3	2	4	22
100	3	4	2	3	2	4	3	2	23
101	3	2	2	3	3	4	3	2	22
102	4	2	3	3	3	4	5	3	27
103	3	2	3	3	3	3	3	4	24
104	2	2	4	4	2	3	3	3	23
105	4	5	3	4	4	3	5	4	32
106	2	3	4	5	3	4	3	3	27

Lampiran 4. Printout Hasil SPSS

Hasil Uji Validitas Variabel Karakteristik Individu (X₁)

Correlations

		Kuesi oner 1	Kuesi oner 2	Kuesi oner 3	Kuesi oner 4	Kuesi oner 5	Kuesi oner 6	Kuesi oner 7	Kuesi oner 8	Kuesi oner 9	Kuesi oner 10	Kuesi oner 11	Kuesi oner 12	Total
Kuesi oner 1	Pearson Correlation	1	.171	.267	.052	.416*	.074	.249	.111	.181	.122	.231	.305	.463**
	Sig. (2-tailed)		.367	.154	.784	.022	.698	.185	.558	.339	.519	.220	.101	.010
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 2	Pearson Correlation	.171	1	.279	.330	.212	.422*	.407*	.324	.222	.448*	.304	.469**	.690**
	Sig. (2-tailed)	.367		.135	.075	.260	.020	.026	.081	.238	.013	.102	.009	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 3	Pearson Correlation	.267	.279	1	.323	.183	.180	.232	.270	.393*	.240	.295	.186	.547**
	Sig. (2-tailed)	.154	.135		.082	.332	.341	.217	.149	.032	.201	.113	.325	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 4	Pearson Correlation	.052	.330	.323	1	.187	.231	.263	.374*	.320	.264	.165	.275	.545**
	Sig. (2-tailed)	.784	.075	.082		.323	.219	.161	.042	.085	.158	.382	.142	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 5	Pearson Correlation	.416*	.212	.183	.187	1	.178	.080	.221	.270	.294	.206	.138	.483**
	Sig. (2-tailed)	.022	.260	.332	.323		.346	.676	.241	.148	.114	.275	.468	.007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 6	Pearson Correlation	.074	.422*	.180	.231	.178	1	.243	.299	.159	.446*	.397*	.456*	.626**
	Sig. (2-tailed)	.698	.020	.341	.219	.346		.195	.109	.401	.014	.030	.011	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Kuesi oner 7	Pearson Correlation	.249	.407*	.232	.263	.080	.243	1	.266	.215	.459*	.409*	.240	.611**
	Sig. (2-tailed)	.185	.026	.217	.161	.676	.195		.155	.253	.011	.025	.201	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 8	Pearson Correlation	.111	.324	.270	.374*	.221	.299	.266	1	.158	.197	.106	.442*	.568**
	Sig. (2-tailed)	.558	.081	.149	.042	.241	.109	.155		.405	.296	.577	.015	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 9	Pearson Correlation	.181	.222	.393*	.320	.270	.159	.215	.158	1	.357	.155	-.058	.485**
	Sig. (2-tailed)	.339	.238	.032	.085	.148	.401	.253	.405		.053	.414	.760	.007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 10	Pearson Correlation	.122	.448*	.240	.264	.294	.446*	.459*	.197	.357	1	.017	.254	.608**
	Sig. (2-tailed)	.519	.013	.201	.158	.114	.014	.011	.296	.053		.930	.176	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 11	Pearson Correlation	.231	.304	.295	.165	.206	.397*	.409*	.106	.155	.017	1	.213	.527**
	Sig. (2-tailed)	.220	.102	.113	.382	.275	.030	.025	.577	.414	.930		.258	.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 12	Pearson Correlation	.305	.469**	.186	.275	.138	.456*	.240	.442*	-.058	.254	.213	1	.592**
	Sig. (2-tailed)	.101	.009	.325	.142	.468	.011	.201	.015	.760	.176	.258		.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Total	Pearson Correlation	.463**	.690**	.547**	.545**	.483**	.626**	.611**	.568**	.485**	.608**	.527**	.592**	1
	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.002	.002	.007	.000	.000	.001	.007	.000	.003	.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Reliabilitas Variabel Karakteristik Individu (X₁)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	106	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.803	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	42.60	30.800	.332	.800
VAR00002	42.43	28.116	.592	.775
VAR00003	42.67	30.782	.454	.789
VAR00004	42.53	30.533	.444	.790
VAR00005	42.63	31.206	.378	.795
VAR00006	42.67	28.506	.506	.783
VAR00007	42.80	29.200	.502	.784
VAR00008	42.73	29.237	.438	.791
VAR00009	42.60	30.731	.363	.797
VAR00010	42.77	29.289	.500	.784
VAR00011	43.00	29.931	.398	.794
VAR00012	42.80	29.614	.484	.786

Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja (X₂)

Correlations

		Kuesi oner 1	Kuesi oner 2	Kuesi oner 3	Kuesi oner 4	Kuesi oner 5	Kuesi oner 6	Kuesi oner 7	Kuesi oner 8	Kuesi oner 9	Kuesi oner 10	Kuesi oner 11	Kuesi oner 12	Total
Kuesi oner 1	Pearson Correlation	1	-.046	.304	.309	.451*	.093	.183	.182	.003	.262	.320	.090	.479**
	Sig. (2-tailed)		.810	.103	.097	.012	.624	.332	.335	.988	.162	.085	.635	.007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 2	Pearson Correlation	-.046	1	-.033	.166	-.061	.205	.178	.158	.408*	.200	.303	.541**	.486**
	Sig. (2-tailed)	.810		.864	.380	.748	.276	.348	.403	.025	.290	.103	.002	.006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 3	Pearson Correlation	.304	-.033	1	.201	.443*	.090	.293	.222	.220	.220	.245	-.036	.481**
	Sig. (2-tailed)	.103	.864		.288	.014	.638	.117	.239	.244	.244	.192	.852	.007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 4	Pearson Correlation	.309	.166	.201	1	.211	.495**	.026	.322	.395*	.009	.122	.096	.538**
	Sig. (2-tailed)	.097	.380	.288		.263	.005	.893	.082	.031	.962	.520	.614	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 5	Pearson Correlation	.451*	-.061	.443*	.211	1	-.047	.301	.345	.245	.369*	.103	-.019	.506**
	Sig. (2-tailed)	.012	.748	.014	.263		.807	.106	.062	.191	.045	.589	.921	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 6	Pearson Correlation	.093	.205	.090	.495**	-.047	1	.025	.369*	.138	-.018	.029	.469**	.467**
	Sig. (2-tailed)	.624	.276	.638	.005	.807		.897	.045	.466	.926	.877	.009	.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Kuesioner 7	Pearson Correlation	.183	.178	.293	.026	.301	.025	1	.474**	.291	.536**	.164	.276	.586**
	Sig. (2-tailed)	.332	.348	.117	.893	.106	.897		.008	.119	.002	.385	.140	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesioner 8	Pearson Correlation	.182	.158	.222	.322	.345	.369*	.474**	1	.321	.239	.067	.357	.639**
	Sig. (2-tailed)	.335	.403	.239	.082	.062	.045	.008		.084	.204	.727	.053	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesioner 9	Pearson Correlation	.003	.408*	.220	.395*	.245	.138	.291	.321	1	.406*	.395*	.225	.636**
	Sig. (2-tailed)	.988	.025	.244	.031	.191	.466	.119	.084		.026	.031	.233	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesioner 10	Pearson Correlation	.262	.200	.220	.009	.369*	-.018	.536**	.239	.406*	1	.160	.020	.521**
	Sig. (2-tailed)	.162	.290	.244	.962	.045	.926	.002	.204	.026		.398	.918	.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesioner 11	Pearson Correlation	.320	.303	.245	.122	.103	.029	.164	.067	.395*	.160	1	.379*	.502**
	Sig. (2-tailed)	.085	.103	.192	.520	.589	.877	.385	.727	.031	.398		.039	.005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesioner 12	Pearson Correlation	.090	.541**	-.036	.096	-.019	.469**	.276	.357	.225	.020	.379*	1	.543**
	Sig. (2-tailed)	.635	.002	.852	.614	.921	.009	.140	.053	.233	.918	.039		.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Total	Pearson Correlation	.479**	.486**	.481**	.538**	.506**	.467**	.586**	.639**	.636**	.521**	.502**	.543**	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.006	.007	.002	.004	.009	.001	.000	.000	.003	.005	.002	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Reliabilitas Variabel Disiplin Kerja (X₂)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	106	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.764	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	42.50	27.569	.389	.749
VAR00002	42.47	27.223	.349	.754
VAR00003	42.73	28.064	.325	.755
VAR00004	42.73	27.030	.375	.750
VAR00005	42.83	27.454	.376	.750
VAR00006	42.83	27.592	.317	.757
VAR00007	42.90	26.231	.456	.741
VAR00008	42.43	26.185	.535	.732
VAR00009	42.70	26.286	.492	.737
VAR00010	42.73	27.444	.400	.747
VAR00011	42.83	27.454	.403	.747
VAR00012	42.53	27.292	.382	.749

Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X₃)

Correlations

		Kuesi oner 1	Kuesi oner 2	Kuesi oner 3	Kuesi oner 4	Kuesi oner 5	Kuesi oner 6	Kuesi oner 7	Kuesi oner 8	Kuesi oner 9	Kuesi oner 10	Kuesi oner 11	Kuesi oner 12	Total
Kuesi oner 1	Pearson Correlation	1	.091	.257	.647**	.380*	.440*	.015	.232	.315	.116	.152	.091	.600**
	Sig. (2-tailed)		.633	.171	.000	.038	.015	.938	.218	.090	.541	.423	.633	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 2	Pearson Correlation	.091	1	-.108	.119	.415*	.179	.357	.361*	.266	.154	-.048	.182	.463**
	Sig. (2-tailed)	.633		.572	.533	.023	.343	.053	.050	.156	.415	.801	.337	.010
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 3	Pearson Correlation	.257	-.108	1	.159	.399*	-.080	.373*	.199	.172	.365*	.369*	.336	.517**
	Sig. (2-tailed)	.171	.572		.401	.029	.675	.042	.291	.363	.047	.045	.069	.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 4	Pearson Correlation	.647**	.119	.159	1	.066	.494**	.124	.021	.294	.049	.317	.261	.582**
	Sig. (2-tailed)	.000	.533	.401		.728	.005	.515	.911	.115	.798	.087	.163	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 5	Pearson Correlation	.380*	.415*	.399*	.066	1	.019	.138	.187	.251	.094	.063	.053	.468**
	Sig. (2-tailed)	.038	.023	.029	.728		.921	.467	.322	.181	.622	.743	.781	.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 6	Pearson Correlation	.440*	.179	-.080	.494**	.019	1	-.062	.202	.219	.145	.222	.075	.452*
	Sig. (2-tailed)	.015	.343	.675	.005	.921		.744	.284	.244	.445	.239	.694	.012
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Kuesi oner 7	Pearson Correlation	.015	.357	.373*	.124	.138	-.062	1	.250	.339	.522**	.335	.607**	.626**
	Sig. (2-tailed)	.938	.053	.042	.515	.467	.744		.182	.067	.003	.070	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 8	Pearson Correlation	.232	.361*	.199	.021	.187	.202	.250	1	.221	.578**	.054	.161	.516**
	Sig. (2-tailed)	.218	.050	.291	.911	.322	.284	.182		.241	.001	.779	.395	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 9	Pearson Correlation	.315	.266	.172	.294	.251	.219	.339	.221	1	.152	-.003	-.041	.500**
	Sig. (2-tailed)	.090	.156	.363	.115	.181	.244	.067	.241		.423	.986	.831	.005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 10	Pearson Correlation	.116	.154	.365*	.049	.094	.145	.522**	.578**	.152	1	.152	.492**	.579**
	Sig. (2-tailed)	.541	.415	.047	.798	.622	.445	.003	.001	.423		.424	.006	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 11	Pearson Correlation	.152	-.048	.369*	.317	.063	.222	.335	.054	-.003	.152	1	.553**	.492**
	Sig. (2-tailed)	.423	.801	.045	.087	.743	.239	.070	.779	.986	.424		.002	.006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 12	Pearson Correlation	.091	.182	.336	.261	.053	.075	.607**	.161	-.041	.492**	.553**	1	.602**
	Sig. (2-tailed)	.633	.337	.069	.163	.781	.694	.000	.395	.831	.006	.002		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Total	Pearson Correlation	.600**	.463**	.517**	.582**	.468**	.452*	.626**	.516**	.500**	.579**	.492**	.602**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.003	.001	.009	.012	.000	.004	.005	.001	.006	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X₃)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	106	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.771	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	38.57	25.840	.467	.749
VAR00002	38.47	27.913	.334	.763
VAR00003	38.00	27.862	.413	.756
VAR00004	38.30	26.148	.449	.751
VAR00005	38.17	27.799	.337	.763
VAR00006	38.40	27.972	.319	.765
VAR00007	38.00	25.862	.507	.744
VAR00008	38.30	27.666	.404	.756
VAR00009	38.30	27.321	.365	.760
VAR00010	38.20	27.131	.476	.749
VAR00011	38.33	27.885	.377	.759
VAR00012	38.40	25.490	.459	.750

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

Correlations

		Kuesi oner 1	Kuesi oner 2	Kuesi oner 3	Kuesi oner 4	Kuesi oner 5	Kuesi oner 6	Kuesi oner 7	Kuesi oner 8	Total
Kuesi oner 1	Pearson Correlation	1	.020	.531**	.396*	.149	.312	.539**	.231	.697**
	Sig. (2-tailed)		.916	.003	.030	.432	.093	.002	.220	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 2	Pearson Correlation	.020	1	.189	.484**	.186	.233	.266	.205	.497**
	Sig. (2-tailed)	.916		.318	.007	.325	.215	.155	.276	.005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 3	Pearson Correlation	.531**	.189	1	.374*	.458*	.460*	.111	.506**	.756**
	Sig. (2-tailed)	.003	.318		.042	.011	.011	.559	.004	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 4	Pearson Correlation	.396*	.484**	.374*	1	.209	.249	.319	.033	.620**
	Sig. (2-tailed)	.030	.007	.042		.268	.184	.085	.864	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 5	Pearson Correlation	.149	.186	.458*	.209	1	.278	.165	.292	.533**
	Sig. (2-tailed)	.432	.325	.011	.268		.137	.385	.118	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 6	Pearson Correlation	.312	.233	.460*	.249	.278	1	.175	.262	.612**
	Sig. (2-tailed)	.093	.215	.011	.184	.137		.356	.162	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Kuesi oner 7	Pearson Correlation	.539**	.266	.111	.319	.165	.175	1	.064	.561**
	Sig. (2-tailed)	.002	.155	.559	.085	.385	.356		.736	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kuesi oner 8	Pearson Correlation	.231	.205	.506**	.033	.292	.262	.064	1	.549**
	Sig. (2-tailed)	.220	.276	.004	.864	.118	.162	.736		.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Total	Pearson Correlation	.697**	.497**	.756**	.620**	.533**	.612**	.561**	.549**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.000	.002	.000	.001	.002	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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



Reliabilitas Variabel Kinerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	106	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.751	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	27.33	11.609	.533	.707
VAR00002	27.10	13.886	.351	.741
VAR00003	26.97	11.826	.643	.687
VAR00004	27.13	12.809	.473	.720
VAR00005	27.27	13.720	.396	.734
VAR00006	27.10	12.783	.457	.723
VAR00007	27.20	12.993	.383	.737
VAR00008	27.13	12.947	.357	.744

Lampiran Output Regressi

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Karakteristik individu	Disiplin kerja	Gaya kepemimpinan	kinerja pegawai
N		106	106	106	106
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	39.92	40.09	39.79	26.25
	Std. Deviation	4.174	4.286	3.896	3.014
Most Extreme Differences	Absolute	.130	.128	.130	.125
	Positive	.109	.090	.070	.102
	Negative	-.130	-.128	-.130	-.125
Kolmogorov-Smirnov Z		1.338	1.322	1.335	1.292
Asymp. Sig. (2-tailed)		.056	.061	.057	.071

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Coefficients^a

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.625	1.500		-1.750	.083
	Karakteristik individu	.047	.042	.142	1.112	.269
	Disiplin kerja	.019	.041	.060	.466	.642
	Gaya kepemimpinan	.040	.045	.114	.887	.377

a. Dependent Variable: ABSRes

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Karakteristik individu, Disiplin kerja, Gaya kepemimpinan ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja pegawai

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.708 ^a	.501	.486	2.160

a. Predictors: (Constant), Karakteristik individu, Disiplin kerja, Gaya kepemimpinan

b. Dependent Variable: kinerja pegawai

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	477.641	3	159.214	34.119	.000 ^a
	Residual	475.982	102	4.666		
	Total	953.623	105			

a. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan, Karakteristik individu, Disiplin kerja

b. Dependent Variable: kinerja pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
		1	(Constant)	2.009	2.411		.833	.407
	Karakteristik individu	.155	.068	.214	2.281	.025	.554	1.806
	Disiplin kerja	.201	.066	.286	3.033	.003	.551	1.814
	Gaya kepemimpinan	.251	.073	.325	3.449	.001	.552	1.812

a. Dependent Variable: kinerja pegawai

